بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة آل البيت

كلية إدارة المال والأعمال

قسم إدارة أعمال

أثر الثقافة التنظيمية في الفاعلية التسويقية في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية

"دراسة ميدانية

ct of Organizational Culture on Marketing Effectiveness of e ImpaTh

Pharmaceutical and Clothing Industry Organizations:

"A Field Study"

إعداد الطالبة:

عبيـــر نايـــل عقـــلات

(0720502007)

إشراف:

الدكتور سليمان إبراهيم الحـــوري

الفصل الأول 2010/2009

أثر الثقافة التنظيمية في الفاعلية التسويقية في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية

"دراسة ميدانية مقارنة"

The Impact of Organizational Culture on Marketing Effectiveness of Pharmaceutical and Clothing Industry Organizations: "A Field Study"

إعداد الطالبة:

عبيـــــر نايــــل عقـــــلات

(0720502007)

إشراف:

الدكتور سليمان إبراهيم الحوري

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
1- الدكتور سليمان إبراهيم الحــوري	(مشرفاً ورئيساً)	____________
2-	(عضواً)	____________
3-	(عضواً)	____________
4-	(عضواً)	____________

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمــال فــي كلية إدارة المال والأعمال في جامعة آل البيت.

نوقشت وأوصي بإجازتها بتاريخ:

الإهـــداء

أستاذي ومرشدي . . العطاء الجزيل الخيّر . . الدكتور سليمان الحوري

رفيق دربي . . زوجي الحبيب . . ياسر عبيدات

زينة الحياة . . وحبات الفؤاد ومهجة النفس . . .

عمار . . محمد . . زكريا . . ملاك

الوالدة والأم

الإخوة والأخوات

الأهل والأصدقاء

إليكم أُهدي ثمرة بحثي ودراستي مع اعتزازي بكم

عبير

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف النبيين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، والحمد لله رب العالمين الذي أنعم عليّ وهداني لأُتم هذا العمل؛ فالشكر لله أولاً ...

ومن ثم لا يسعني إلا أن أتقدم للمشرف الدكتور سليمان الحوري الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة، ولما قدمه من عناية ورعاية ونُصح وإرشاد طيلة فترة إعداد هذه الرسالة، فله مني عظيم الشكر والتقدير والامتنان والعرفان بفضله. وأتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة الكرام – لجنة المناقشة – التي تحملت أعباء مناقشة الرسالة..

كما أتقدم بالشكر لجميع من في كلية إدارة المال والأعمال في جامعة آل البيت من كادر أكاديمي وإداري وعمادة الدراسات العليا؛ فمعهم وبهم شعرت بالتقدم والعطاء.

ولن أنسَ فضل زوجي العزيز – ياسر عبيدات – لما قدمه لي من مساعدة وعون خلال فترة دراستي.

فالشكر الجزيل لكل من ساعدني في جامعة آل البيت ووقف إلى جانبي...

أشكركم جميعاً ولكم مني كل التقدير والامتنان.

الباحثة

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

الموضوع	الصفحة

الفصل الثاني
الثقافة التنظيمية

الفصل الثالث
الفاعلية التسويقية

الموضوع	الصفحة

الفصل الرابع
المعالجة الإحصائية واختبار الفرضيات

الفصل الخامس
مناقشة النتائج والتوصيات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

ملخص الدراسة

أثر الثقافة التنظيمية في الفاعلية التسويقية في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية

"دراسة ميدانية مقارنة"

إعداد الطالبة:

عبير نايل عقلات

إشراف:

الدكتور سليمان إبراهيم شلاش الحوري

هدفت الدراسة للتعرف على أثر الثقافة التنظيمية في الفاعلية التسويقية في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية، حيث تمثلت أبعاد الثقافة التنظيمية بـ(ثقافة العشيرة، ثقافة السوق، الثقافة الديناميكية، الثقافة الهرمية)، في حين تمثلت أبعاد الفاعلية التسويقية بـ(الكفاءة التشغيلية، فلسفة العملاء، التوجه نحو العميل، التوجه نحو المنافسين)، وتمثلت عينة الدراسة بالعاملين في إدارة التسويق من عاملين ومدراء ورؤساء أقسام وشعب؛ وذلك كونها الفئة الأقدر على تقييم الفاعلية التسويقية في تلك المنظمات، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) لاختبار فرضيات الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة الديناميكية هي الثقافة السائدة في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية، كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى الفاعلية التسويقية مرتفع، كما أشارت نتائج الدراسة، إلى أن الأثر الأكبر للثقافة الديناميكية في الفاعلية التسويقية؛ أي كلما كان هناك تبني بدرجة أعلى للثقافة الديناميكية، كلما ساهمت في تحقيق درجة أعلى من الفاعلية التسويقية؛ أي أن تحقيق المستوى العالي للفاعلية التسويقية كان له الدور الأكبر هو للثقافة الديناميكية، وأيضاً هناك أثر للأبعاد الأخرى للثقافة التنظيمية، ولكن كان التأثير بدرجة اقل على الفاعلية التسويقية.

وتوصي الدراسة بضرورة التركيز على نشر وتعزيز الثقافة الديناميكية في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية في سبيل تعزيز القدرة على الإبداع والابتكار للوصول إلى المستوى المقبول الذي يحسن الفاعلية التسويقية للمنظمات الصناعية الأردنية، والعمل على التوجه بشكل اكبر نحو المنافسين، ودراسة سلوكياتهم التسويقية والإنتاجية للاستفادة من تجاربهم، والارتقاء في قدراتها الإنتاجية بما يفوق قدرات المنافسين.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

تتكون الثقافة من خليط من الحقائق الفنية، وتعرف "الثقافة المنظمة" بكونها مجموعة من القيم المشتركة، والمعتقدات، والافتراضات، والممارسات التي تشكل، وتقود أعضاء المنظمة والسلوك داخل المنظمة، حيث يشارك فيها أعضاء المنظمة من أجل السلوك المناسب، وقد تم عرضها كمفهوم ديني وتاريخي واجتماعي. فالثقافة تتكون من معتقدات وسلوكيات تتواجد في مختلف المستويات الإدارية، وتتجلى في مجموعة واسعة من الميزات في حياة المنظمة.

وتدعم الثقافة أعضاء المنظمة بالشعور تجاهها، كما تولد لديهم الولاء والانتماء في معتقداتهم وقيمهم تجاه المنظمة، حيث أصبحت الأفكار جزءاً من الثقافة التي يمكن أن تأتي من أي مكان في المنظمة، وأية ثقافة تنظيمية تأتي منذ تأسيسها؛ أو مع وجود القائد الذي يطبق الأفكار والقيم الواضحة والفلسفة واستراتيجيات الأعمال.

ويمكن أن تخدم "الثقافة المنظمة" في التكامل الداخلي Internal integration من خلال أن يطور الموظفون أنفسهم، وأن يعملوا مع بعضهم البعض بكفاءة، وأن يعملوا على تقوية الاتصالات الإدارية فيما بينهم داخل المنظمة، وتعمل الثقافة التنظيمية على مساعدة المنظمة في التكيف مع البيئة الخارجية External adaptation، وتعني مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها ومواجهتها للتحديات الخارجية كأن تدعم المنظمة في الاستجابة السريعة لحاجات الزبائن ومواكبة المنافسة من خلال أنشطتها التسويقية، وتصميم المنتج وأساليب التغليف، وخاصة في حالة تعامل المنظمة مع البيئات الدولية، كما تساعد الموظفين في اتخاذ القرار في السياسات والإجراءات.

إن قوة "ثقافة المنظمة" يمكن أن تكون مؤثرة في أداء المنظمة ككل، وتعني قوة الثقافة؛ درجة التوافق بين الأعضاء وقبولها في المنظمة، ويأتي معها استخدام الشعائر والشعارات والقصص والرموز، فكل هذه العناصر تزيد من الالتزام والولاء من قبل العاملين، بالإضافة إلى ذلك؛ فإن المدير يحاول دعم التمسك في ثقافة المنظمة القوية، لأنها ليست نمطاً دائماً في جميع أنحاء المنظمة، بل يوجد أحياناً داخل المنظمة مجموعة قوية من الثقافات الجزئية.

ويجب أن تعزز ثقافة المنظمة الإستراتيجية والبناء الهيكلي للمنظمة، فإذا كانت البيئة الخارجية تتطلب المرونة والاستجابة؛ فإن الثقافة تشجع على التكيف وتساعد على تحسين الأداء المؤسسي، وبذلك لا تؤثر ثقافة المنظمة فقط على سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل، بل تنعكس أيضاً هذه الثقافة في النمط الإداري السائد ونظم الاتصالات وطرق الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات والهيكل التنظيمي، وأيضاً لها تأثير لنجاح أو فشل الخطة الإستراتيجية، وقد تكون مصدر قوة تدعم التغيرات الإستراتيجية المطلوبة، كما تكون مصدر ضعف وتقف عائقا أمام تنفيذ الإستراتيجية.

1-2 أهمية الدراسة

شهدت هذه الأيام اهتماماً متزايداً بمفهوم الثقافة التنظيمية، وأصبح المدراء على وعي متزايد بأن الأنماط الثقافية للمنظمة تؤثر على أداء العاملين والمنظمات، وخاصة في مجال التسويق، الأمر الذي يساعد في فهم سلوك المستهلك، وخاصة في تجزئة السوق. وتكمن أهمية الدراسة في أنها تركز على درجة التوافق بين الثقافة التنظيمية ودرجة ملاءمتها لثقافة العميل والتي تنعكس على منتجاتها وخدماتها وأساليب الإنتاج والتسويق، لذلك فمن القضايا الرئيسية التي تواجهها المنظمة، هي تحديد أنواع الثقافة التنظيمية المفضلة لتحقيق الفاعلية التسويقية، وهذا يشكل تحدي كبير لإدارة المنظمة في تبني الثقافة التنظيمية التي تنعكس على الفاعلية التسويقية، لذلك جاءت هذه الدراسة لاختبار أثر الثقافة التنظيمية في الفاعلية التسويقية.

1-3 مشكلة الدراسة

تنحسر مشكلة الدراسة في أن التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، والتي تتطلب تطوير أطر ثقافية ملائمة، تدعم هذه التغيرات وتزيد من احتمالات نجاح العمل، فبيئة الأعمال اليوم تتطلب من المنظمات الانفتاح، وهذا يتطلب إعادة النظر في الممارسات والتطبيقات السائدة وغيرها، والتي تتحكم فيها القيم والاتجاهات والافتراضات والمعايير، وبالتالي العودة إلى أنماط ثقافية لديها القدرة على التكيف والتلاؤم مع البيئة العالمية.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤلات التالية:

1- ما هو الترتيب التنازلي للأنماط الثقافية التنظيمية (ثقافة العشيرة، ثقافة السوق، الثقافة الديناميكية، الثقافة الهرمية)، في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية؟

2- ما مستوى الفاعلية التسويقية في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية؟

3- ما هو النمط الثقافي التنظيمي السائد في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية؟

4- ما هو أثر الثقافة التنظيمية (ثقافة العشيرة، ثقافة السوق، الثقافة الديناميكية، الثقافة الهرمية) في الفاعلية التسويقية في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة ككل والمتعلقة بدرجة الفاعلية التسويقية في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية، والتي تعزى لمتغير (الجنس، والمستوى التعليمي، والمجال الوظيفي، والعمر)؟

1-4 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على ما يلي:

1- الترتيب التنازلي للأنماط الثقافية التنظيمية (ثقافة العشيرة، ثقافة السوق، الثقافة الديناميكية، الثقافة الهرمية)، في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية.

2- قياس مستوى الفاعلية التسويقية في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية.

3- النمط الثقافي التنظيمي السائد في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية.

4- أثر الثقافة التنظيمية (ثقافة العشيرة، ثقافة السوق، الثقافة الديناميكية، الثقافة الهرمية) في الفاعلية التسويقية في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية.

5- مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة ككل، والمتعلقة بمستوى الفاعلية التسويقية في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية، والتي تعزى لمتغير (الجنس، والمستوى التعليمي، والمجال الوظيفي، والعمر).

1-5 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: إن مستوى تبني الثقافة الديناميكية في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية مرتفع.

الفرضية الرئيسية الثانية: إن مستوى الفاعلية التسويقية في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية مرتفع.

الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (ثقافة العشيرة، ثقافة السوق، الثقافة الديناميكية، الثقافة الهرمية)، في الفاعلية التسويقية في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية.

الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة ككل، والمتعلقة بدرجة الفاعلية التسويقية في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية، والتي تعزى لمتغير (الجنس، والمستوى التعليمي، والمجال الوظيفي، والعمر).

1-6 منهجية الدراسة

1-6-1 مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة من جميع منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية، والبالغ عددها (17) منظمة منها (7) منظمات في صناعة الأدوية و(10) منظمات في صناعة الألبسة كما هو مبين في الجدول التالي.

جدول (1-1)
قطاعات الأدوية والصناعات الطبية وصناعة الملابس

القطاع	اسم الشركة
الأدوية والصناعات الطبية	دار الدواء للتنمية والاستثمار
	المركز العربي للصناعات الدوائية
	الشرق الأوسط للصناعات الدوائية والكيماوية
	الأردنية لإنتاج الأدوية
	العربية لصناعة الأدوية
	العربية للمستلزمات الطبية والغذائية
	الحياة للصناعات الدوائية
صناعة الملابس	الأردنية المركزية
	مجموعة العصر للاستثمار
	مصانع الأجواخ الأردنية
	العقاري للصناعات والاستثمارات
	الزي لصناعة الألبسة الجاهزة
	الدباغة الأردنية
	الغزل والنسيج الأردنية
	الدولية لإنتاج الأقمشة
	الشركة المتحدة التكاملية للصناعات المتعددة
	الألبسة الأردنية

أما عينة الدراسة، فاقتصرت على العاملين في إدارة التسويق من عاملين ومدراء ورؤساء أقسام وشعب، وذلك كونها الفئة الأقدر على تقييم الفاعلية التسويقية في تلك المنظمات،

والجدول (1−2) يبين عدد الاستبانات الموزعـــة والمـــستردة والـــصالحة لأغـــراض التحليـــل الإحصائي.

جدول (1-2)
الاستبانات الموزعة والمستردة و الصالحة لأغراض التحليل الإحصائي.

المنظمة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
قطاع صناعة الملابس	150	109	102
قطاع الأدوية والصناعات الطبية	150	93	84

1-6-2 أداة الدراسة:

لغايات الدراسة الميدانية، تم تصميم استبانه مؤلفة من ثلاثة أجزاء، تناول الجـزء الأول معلومات عامة عن عينة الدراسة، أما الجزء الثاني، فتكون من أربعـة أبعـاد تـشكل الثقافـة التنظيمية (ثقافة العشيرة، ثقافة السوق، الثقافة الديناميكية، الثقافة الهرمية)، وتمت الاستفادة مـن أدوات القياس في دراسات (Wallach, 1983, Quinn, 1988; Bass and Avolio, 1993)[1][2]، أمـا الجزء الثالث، فإنه يتكون من أربعة أبعاد؛ تقيس الفاعلية التسويقية (الكفـاءة التـشغيلية، فلـسفة العملاء، التوجه نحو العميل، التوجه نحو المنافسين)، وقد تمت الاستفادة من أدوات القياس فـي دراسات (Kotler, 1977; Dunn, et al, 1986; Norburn, et al, 1988, Quresshi, 1981, Appiah-Adu, et al, 2001)[3][4][5][6][7]

1-6-3 أسلوب الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي والميداني، حيث تم اعتماد المـنهج الوصـفي فـي وصف متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية بكافة أبعادها والفاعلية التـسويقية بكافـة أبعادهـا)، والمنهج التحليلي لتحليل العلاقات بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع بأبعـاده واختبـار الأثر للثقافة التنظيمية في الفاعلية التسويقية، والميداني من خلال توزيع الاسـتبانة علـى عينـة

(1) Wallach, E., Individuals and organization: The cultural match, Training and Development Journal, Vol. 12, 1983, pp28-36.
(2) Bass, B.M. and Avolio, B.J., "Transformational leadership and organizational culture", Public Administration Quarterly, Vol. 17, 1993, pp. 112-21.
(3) Kotler, P., "From sales obsession to marketing effectiveness ", Harvard Business Review, Vol.55, November, 1977, pp.67-75
(4) Dunn, M.G.Birley.s.and Norbuurn, D., "The marketing concept and the smaller firm", Marketing Intelligence and Planning, Vol.4 No.3, 1986, PP.3-11.
(5) Appiah-Adu, K., Fyall, A.And Singh, S., "Marketing effectiveness and business performance in the financial service industry", Journal of Service Marketing, Vol.15 No.1, 2001, PP.18-34.
(6) Norburn, D., Birley, s and Dunn, D., "Strategic marketing effectiveness and its relationship to corporate culture", International Studies of Management and Organization, Vol.18, Summer,1988, pp.83-100.
(7) Qureshi, S., "Marketing transformation and the concomitant excellence of private institutions ", Journal of Professional Service Marketing, Vol.4, 1989, pp.117-25.

الدراسة، من أجل الحصول على معلومات عن الثقافات التنظيمية المتبعة في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية، ودرجة الفاعلية التسويقية من منطلق أن هذا المنهج يتناول الممارسات والظواهر كما هي على أرض الواقع.

للقيام بعملية التحليل الإحصائي والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، فقد تم اعتماد مستوى الدلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (95%) لتفسير نتائج الاختبارات.

1-6-4 مصادر البيانات: -

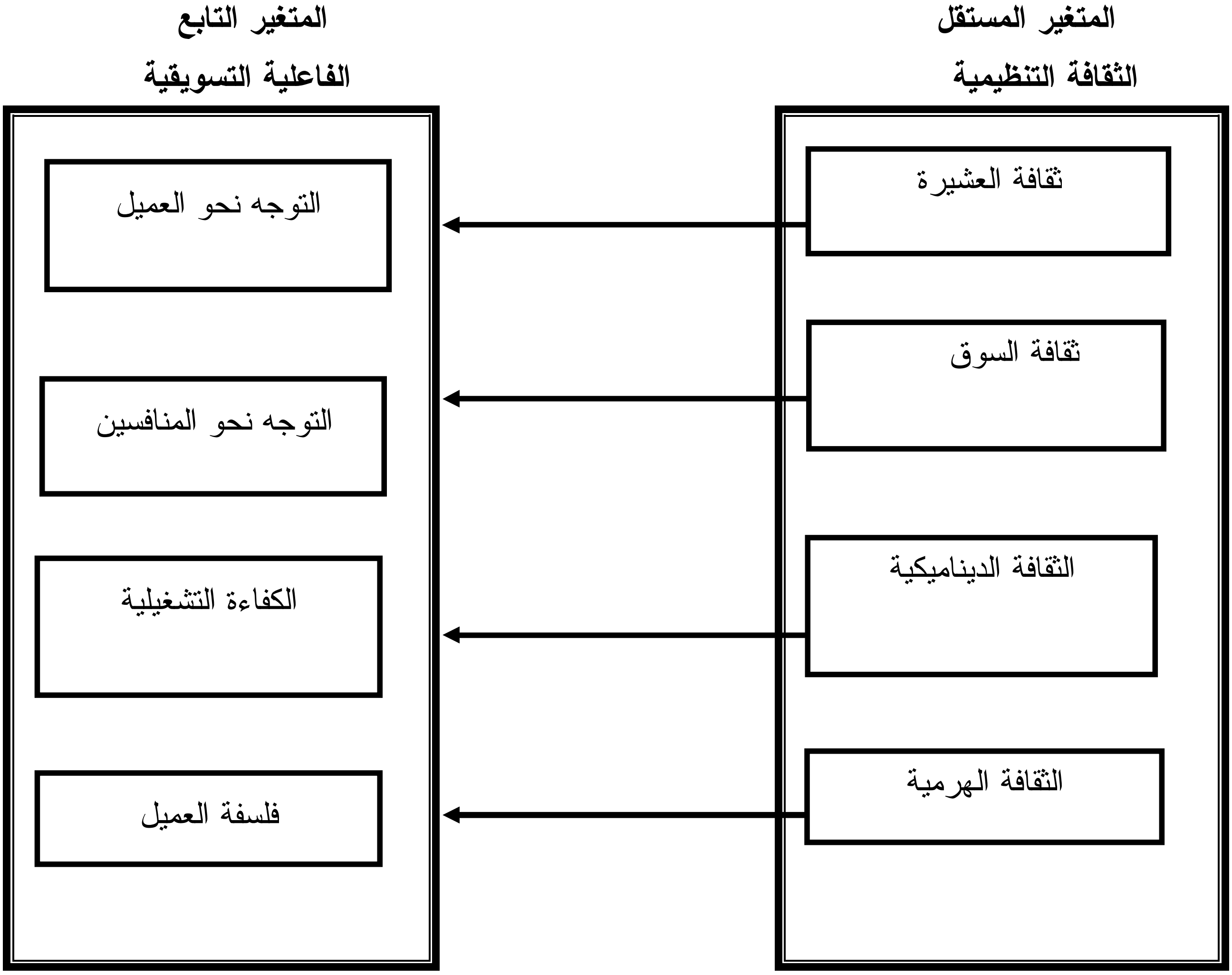
تم الاعتماد على البيانات التالية:

البيانات الثانوية: من خلال مراجعة الكتب العلمية والمجلات العلمية المتخصصة في مجال الثقافة التنظيمية والفاعلية التسويقية.

البيانات الأولية: توزيع الاستبيانات، حيث جمع المعلومات المطلوبة، من خلال مجموعة من الأسئلة؛ وزعت على عينة الدراسة؛ وتم تصميم الاستبانة بالرجوع إلى مقاييس معتمدة للثقافة التنظيمية والفاعلية التسويقية والدراسات السابقة في نفس المجال من أجل قياس المتغيرات، وتعديل بعض الفقرات لتتناسب مع بيئة الصناعة الأردنية وطبيعة هذه الدراسة، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث سيتم منح الدرجات من (5,4,3,2,1) ابتداءاً بالبدائل (غير موافق بشدة، غير موافق، موافق بدرجة متوسطة، موافق، موافق بدرجة عالية).

7-1 مخطط الدراسة

شكل رقم (1)



ويتبين من المخطط ما يلي:

1- يشمل متغيرين رئيسين هما: المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)، والمتغير التابع (الفاعلية التسويقية) وأن كل متغير يشمل مجموعة من الأبعاد.

2- إن حركة المخطط تكون بوجود تأثير مباشر للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

8-1 مصطلحات الدراسة

1- الثقافة التنظيمية

تشير إلى مجموعة القيم والرموز، والمثل العليا والمعتقدات والافتراضات الموجهة والمشكلة للإدراك والتقدير والسلوك والمساعدة على التعامل في مختلف الظواهر والمتغيرات، فهي تمثل روح المؤسسة والبعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لشخصيتها.

ويعرفها Boseman: بأنها نظام يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، فثقافة المنظمة؛ هي العجلة الكلية للكيفية التي يفكر ويعمل بها الأفراد كأعضاء عاملين في المؤسسة، وتتضمن الأبعاد التالية :(Wallach, 1983,Quinn, 1988, Bass and Avolio, 1993)

أ- ثقافة العشيرة: هي الثقافة التي تجمع بين القيم العضوية والداخلية، وتؤكد على التماسك والمشاركة وعمل الفريق، والالتزام نحو المنظمة، حيث هذا النوع يتسم بالمرونة ويستطيع أن يتكيف بسرعة مع حاجات الأفراد.

ب- الثقافة الديناميكية، تتصف هذه الثقافة بالإبداع، وهي ثقافة ذات هدف خاص وذات طبيعة مؤقتة، فسرعان ما يتم تشكيل الفرق وحلها، ومن المهم بالنسبة للأفراد أن يطوروا قدراتهم على التكيف والمرونة والإبداع، إذ تبرز عادة؛ الكثير من المواقف أثناء العمل اليومي، والتي تتسم بالغموض وكثافة المعلومات، فيتعين على الأفراد أن يكونوا قادرين على اكتساب وفهم المعلومات بصورة مستمرة..

ج- الثقافة الهرمية: وتوصف هذه الثقافة، بأنها آلية وداخلية، تركز على القوانين والتعليمات، وعلى الاتساق والنظام، وتؤكد على الضبط والوظائف الداخلية، ولها سياسات وإجراءات محددة يلتزم بها الجميع، وتكمن فعالية المنظمة في ضوء هذه الثقافة على التماسك وتحقيق أهداف مرسومة وواضحة.

د- ثقافة السوق: تركز ثقافة السوق على المقاييس التنافسية، مثل المكانة الخارجية، والتباينات، بدلاً من التركيز على المرونة، فالأفراد في ثقافة السوق، لا يركزون على العمليات والإجراءات الداخلية، كما هو الحال في ثقافة السلم الوظيفي. وإنما يركزون خارجياً على عقد الصفقات. ويقاس النجاح وفق ثقافة السوق على الإسهامات في العوائد المالية الصافية.

2- الفاعلية التسويقية:

هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من نمو وتوسع وقدرات على إشباع حاجـات عملائها، والنجاح في دخول أسواق جديدة، وإنتاج منتجات جديدة، مما يؤدي إلى بقائهـا واستمرارها، وتتضمن الأبعاد التاليـة (Kotler, 1977; Dunn, et al, 1986; Norburn, et al, 1988, Quresshi, 1981, Appiah-Adu, et al, 2001).(1)(2)(3)(4)(5):

أ- الكفاءة التشغيلية لعمليات التسويق الداخلي، وتـشمل علـى الاتـصالات الداخليـة، والتنسيق الداخلي، وتنفيذ النشاطات التسويقية الداخلية.

ب- فلسفة العملاء، وأكدت على التركيز الخارجي للمنظمة، حيث أنها تعود إلى حاجات المستهلك ورغباته ومراقبة رضا المستهلك.

ج- التوجه نحو العميل: وتشير إلى مدى تحقيق المنظمة لمعايير الالتزام نحـو العميـل وخلق القيمة العالية للعمل وتفهُم احتياجات العملاء، والسعي دوماً إلى تحقيق هـدف إرضاء العميل.

د- التوجه نحو المنافسين: وتتضمن العمل على مراقبة المنافسين، والاستجابة الفوريـة لهم، والبحث دوماً في استراتيجيات المنافسين، والعمل على استغلال الفرص لزيادة قدرتها التنافسية، وتوفير التنسيق، وتشارك المعلومـات بـين مختلـف الوحـدات الإدارية.

3- قوة الثقافة:

هي ثقافة متجانسة تؤدي إلى زيادة الفعالية بالمؤسسة، حيـث التـرابط الاجتمـاعي وجماعية العمل، وفعالية نظام الاتصال، والاتفاق فيما يتعلق بالقيم والمبادئ.

---

(1) Kotler, "From sales obsession to marketing effectiveness", op.cit, , pp.67-75.
(2) Dunn, Birley and Norbuurn, "The marketing concept and the smaller firm", op.cit., PP.3-11.
(3) Norburn, Birley, and Dunn, "Strategic marketing effectiveness and its relationship to corporate culture", op.cit., pp.83-100.
(4) Qureshi, "Marketing transformation and the concomitant excellence of private institutions", op.cit., pp.117-25.
(5) Appiah-Adu, Fyall, and Singh, "Marketing effectiveness and business performance in the financial service industry", op.cit., PP.18-34.

الفصل الثاني

الثقافة التنظيمية

الفصل الثاني

الثقافة التنظيمية

2-1 مقدمة

إن مفهوم ثقافة المنظمة يعتبر مفهوماً جديداً نسبياً، ولم يزل في مرحلة التطور. وقد برز ميدان الثقافة المؤسسية من حقول الانثروبولوجيا وعلم الاجتماع، حيث بدأت الكتابة الرسمية حول هذا الموضوع عام 1979 وبدأ الكتابة (آندرو بتجرو)، من وجهة النظر الانثروبولوجية، حيث ركز على مفاهيم الأسطورة والشعائر والرمزية في نطاق المنظمة، ويذهب مفهوم الثقافة على كيفية ممارسة الناس لأوجه النشاط المختلفة في البيئة التي يعيشون فيها[1].

إن ثقافة المنظمة مهمة، لكونها المركز الذي من خلاله تؤثر الإدارة على تصورات العاملين في المنظمة والتزامهم ودافعيتهم وروحهم المعنوية وشعورهم بالرضا[2]، ويرى **(Pool)**، أن ثقافة المنظمة تشغل الأساس لنظام الإدارة وتؤثر بصورة قوية على القيادة[3]، ومن هنا فإن الثقافة تؤثر على الإدارة، ولكن الإدارة أيضاً تحاول أن تؤثر على الثقافة كأسلوب فني لممارسة النفوذ على المنظمة، وزيادة على ذلك؛ فإن أنظمة الإدارة المستمدة من ثقافة المنظمة؛ تعمل على تطوير الاستراتيجيات والعمليات التي تقرر نجاح المنظمة، وقد تكون ذات نفوذ أقوى من القيادة الفردية للمدراء الكبار، وتشكل ثقافة أي نظام، إدراكاً عاماً يتقاسمه أعضاؤه[4]، فالثقافة هي إحدى القوى الأكثر استقراراً وتأثيراً في المنظمة، وتلعب دوراً حاسماً في تفعيل المنظمة[5]، وهنالك صلة مباشرة بين أداء المنظمة وثقافتها، ولكن ليس ثمة اتفاق ذو شأن على السمات المميزة للمنظمات الفاعلة في الدراسات وكيفية تأثر الثقافة على أداء أفراد المنظمة.

---

(1) أبو خلدون ساطع الحصري، حول الوحدة الثقافية العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1985

(2) Harris, S. G., & Mossholder, K. W., The Affective Implications of Perceived Congruence with Culture Dimensions during Organizational Transformation. Journal of Management, 22(4), 1996, p.527-547.

(3) Pool, S. W., The Learning Organization: Motivating Employees Through Integrating TQM Philosophy in a Supportive organizational Culture. Leadership & Organizational Development Journal, 21(8), 2000, p.373-396.

(4) هاني عبد الرحمن الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في النظم، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 1996، ص 333.

(5) Lamond, D., The Value of Quinn's Competing Values Model in an Australian Context. Journal of Managerial Psychology, 18(1/2), 2003, p.46-59.

في الحقبة الأولى؛ ركز الباحثون في ثقافة المنظمة على تعريف وتطوير العناصر في هذه الثقافة، ومنذ ذاك الوقت، كان عدداً لا يذكر نسبياً من الدراسات تناولت الثقافة المؤسسية من الناحية المنهجية أو التجريبية[1].

2-2 تعريفات ثقافة المنظمة

تعددت تعريفات الثقافة التنظيمية من قبل العديد من المؤلفين والباحثين، فقد أشار (Barney)، أن الجزء اليسير من نظرية المنظمة لها تعريفات مختلفة ومتنافسة تساوي في حجمها ثقافة المنظمة[2]، وقد تفحص هذا الموضوع من عدة زوايا تتراوح بين الانثروبولوجيا وعلم الاجتماع، وبين الميادين التطبيقية لتطور المؤسسات وسلوكياتها، وعلم الإدارة والاتصالات المؤسسية[3].

في بداية السبعينات، بدأت ظهور دراسات ثقافة المنظمات في الأدبيات، وصف (Smircich) الثقافة بأنها نظام المعنى المقبول عموماً من جانب المنظمة[4]، وكان واحداً من أوائل المؤلفين، الذين يربطون مفهوم ثقافة المنظمة برموز ولغة وايديولوجية ومعتقدات وطقوس وأساطير، ثم بدأ مفهوم ثقافة الجماعة يتزايد بشكل لافت في الثمانينات، مع استهلال ثلاثة نصوص خارقة حول الموضوع، وهذا الانبهار بثقافة المنظمات كان مرده الإدراك بوجود علاقة بين الإدارة وبين الثقافة، حيث زاد من زحمة بروز اليابان كزعيمة للصناعة[5].

إن بعض أسبق التعريفات تضم وصف (Ouchi, and Wilkins) للثقافة بأنها، فلسفة المنظمة المحرِّكة، وهذه الفلسفة تشمل أهدافاً تمثل القيم والإجراءات أو الوسائل التي تدفع نحو

---

(1) Obinchain, A., Organizational culture and organizational innovation in not-for-profit, private and public institutions of higher education. UMI: Unpublished Dissertations, Nova Southeastern University, 2002.

(2) Barney, Jay, "Strategic Factor Markets: Expectation, Luck and Business Strategy". Management Science, 42, 1986, p.1231-1241.

(3) Belcher, A., Imagining how a company thinks: what is corporate culture? Deakin Law Review, 11(1), 2006, p.1-21.

(4) Smircich, L., Concepts of cultures and organizational analysis. Administrative Science Quarterly, 28, 1983, p.339-358.

(5) - Morgan, G., Images of organization. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.
- Schein, E. H., Organizational culture, Cambridge, MA: MIT, Alfred P. Sloan School of Management, 1988.

هذه الأهداف، والقيم هي قيم القياديين والمستخدمين والزبائن[1]، هذه الإجراءات تحددها مجموعة من المعتقدات حول أنواع الحلول الناجحة بالنسبة للمنظمة، وهذا يتضمن عدة أشياء مثل السلطة ومسؤولية اتخاذ القرار.

ويعرف كل من (Deal and Kennedy) الثقافة بأنها، اتحاد القيم والأساطير والأبطال والرموز التي تعني في مجموعها الشيء الكثير بالنسبة للعاملين[2]، بينما تبادل (Peters and Waterman) اصطلاحي الثقافة والقيم المشتركة في وصفهما لبعض الخصائص الموجودة في شركات عالية الإنجاز[3].

وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "تعبر عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما، وتؤثر هذه القيم بدورها في الجوانب الملموسة في المنظمة وفي سلوك الأفراد. كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمرؤوسيهم ومنظماتهم، ويطلق مفهوم الثقافة التنظيمية على المنظمة ضمن المحيط الذي تعمل به[4].

تظهر المراجعة عدة أعمال تتناول مفهوم الثقافة والمعتقدات والقيم والافتراضات المشتركة على صعيد المنظمة، والعلاقة بينها تستعمل عادة لتعريف ثقافة المنظمة[5].

يُقال أن المعتقدات والسلوكيات والافتراضات، تؤثر في العمل اليومي للمنظمة بصورة جلية، وذلك من خلال مؤثرات ملحوظة ومباشرة ومقصودة كالأهداف والسياسات والطقوس والرموز والمعايير والفلسفات الموضوعة، فهي تؤثر بصورة خفية على العمليات من خلال تأثيرات غامضة، غير مقصودة وغير مباشرة، مثل القوانين والخطوط العريضة غير الرسمية[6]، فالعاملون يفهمون القرارات المؤسسية الهامة؛ من خلال الثقافة، وتعد الثقافة التنظيمية المميز الجوهري للمنظمة عن غيرها من المنظمات، فهي تحدد شخصيتها بصورة

---

(1) Ouchi, William G and A.L. Wilkins, "Organizational Culture". Annual Review of Sociology, 11, 1985, p.457-483.

(2) Deal, Terry E. and Allan A. Kennedy, Corporate Culture. Reading Mass: Addison – Wesley, 1982.

(3) Peters, Tom and R.H Waterman, In Search of Excellence. New York: Harper and Row, 1982.

(4) Higgins, J., & Mindrum, C., Using learning to change organizational culture. Chief Learning officer Magazine, 2006. Retrieved from http://clomedia.com/features/2006/August/1512/index.php

(5) Freeman, Sarah J. and Kim S. Cameron, "Organizational Downsizing: A Convergence and Reorientation Framework". Organization Science, 4, 1, 1993, p.10-29.

(6) Conner, D. R., Managing at the speed of change. New York: Villard Books, 1993.

واضحة، وتعبر عن التراكم المعرفي والمعلوماتي والخبراتـــي للمنظمـــة، إلـــى جانـــب القـــيم والمعتقدات، والعادات، والتقاليد، والفلسفة، والعرف، والأخلاقيات، والممارسات التـــي تعتنقهـــا المنظمة وتؤمن بها وتسير على منهجها[1].

وصفت الثقافات القوية، بأنها ذات ملمس محسوس، فهي قوة توجه العاملين نحو مواقف وسلوكيات ذات قيمة قصوى بالنسبة للمنظمة[2]، ووضع (Schein)؛ قائمة تتضمن عدة عوامـــل تؤثر على قوة ثقافة المنظمة[3]: "قوة معتقدات أو قناعات المؤسسين الأوائل والقادة المتعاقبين[4]، ودرجة استقرار العضوية والقيادة عبر فترة زمنية، وعدد وشدة أزمات الـــتعلم التـــي اجتازتهـــا الجماعة.

ومقارنة مع تعريفات الثقافة؛ عرّف (Denison) مناخ المنظمـــة، بأنـــه مؤقـــت نـــسبياً وعرضة للسيطرة المباشرة ومقتصراً إلى درجة كبيرة من تلك الجوانب للبيئة الاجتماعية التـــي يدركها أفراد المنظمة بصورة غير واعية[5]، وهناك فرق بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، حيث أن دراسة المناخ التنظيمي يقصد بها، دراسة ما إذا كانت توقعات الأفراد في العمـــل قـــد تحققت أم لا، أما الثقافة التنظيمية؛ فهي تقيس طبيعة هذه التوقعات[6].

وأوضح (Denison)، بأنه في حين كانت تُدرس الثقافة عموماً باستخدام أساليب نوعية، فإن المناخ كان يُدرس باستخدام أساليب كمية[7]، وذهب إلى القول: إن الثقافة والمناخ هي مجرد تفسيرات مختلفة، وليست ظواهر مختلفة تماماً، وخلص إلى القول: إن الأساليب النوعية والكمية يجب الدمج بينها عند دراسة ثقافة المنظمة، ركز كذلك على أن الباحثين بحاجة إلى فهم واضـــح للمفاهيم السائدة والمفردات التي تستخدمها المؤسسة في وصف بيئتها لكي يكون تعمقهم فاعلاً.

---

(1) عبد الحميد المغربي، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، القاهرة: المكتبة العصرية، 2002.

(2) Higgins & Mindrum., Using learning to change organizational culture, op.cit.

(3) Schein, E. H., Taking organizational culture seriously. In W. J. Rothwell & R. Sullivan (Eds.), Practicing organization development: A guide for consultants (2nd ed., pp. 365-375). San Francisco: Pfeiffer, 2005.

(4) Higgins & Mindrum., Using learning to change organizational culture, op.cit.

(5) Denison, D.R., What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. Academy of Management Review, 21(3), 1996, p.619-654.

(6) عايدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 1985.

(7) Denison, What is the difference between organizational culture and organizational climate? op.cit, p.619-654.

وفي التحليل الخارجي للثقافة والمناخ والنتائج التربوية؛ أوضـح (Fang)، بـأن كبـار الدارسين قد اتفقوا على وجود علاقة بين الثقافة والمناخ، ولكنهم يصفون مستويات مختلفة مـن التجريدية[1]، فمناخ المنظمة هو عنصر مرئي أصغر لثقافة تكشف عن عـدة مفـاهيم مختلفـة تستعمل لتصنيف ووصف تجليات الثقافة: ومنها السلوك المرعي، ومعـايير الجماعـة، والقـيم المتزاوجة، والفلسفة الرسمية، والقوانين والإجراءات والمناخ والمهارات الكامنة وعادات التفكير والنماذج الذهنية واللغة المحكية والمعاني المشتركة واللغط والنكات التـي لا يفهمهـا الـدخلاء، والطقوس والاحتفالات، والعلاقات واصطلاحات العمل بين المستخدمين والزبـائن والممـولين والمنافسين، وأنماط اللباس الرسمي وغير الرسمي، والقصص والمهام ونظم الأجور والأعمـال الروتينية اليومية[2].

وقد وصف (Hofstede, et.al.)، أربعة مظاهر للثقافة تشمل القيم والرموز والطقـوس والأبطال[3]. وقد أكد المؤلفون؛ بأن لب الثقافة الجماعيـة يكمـن فـي التـصورات المـشتركة للممارسات التي تظهر للعيان من خلال الرموز والأبطال والطقوس، وكذلك العـادات والتقاليـد والقناعات. وهذا يعني أن ثقافة المنظمة، لا يمكن التعايش فيها بصورة كاملـة، إلا مـن داخـل المؤسسة، فالثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز السائدة في المنظمة[4].

عندما يقوم الباحثون والمؤلفون بتقديم وتحليل أو بوصف الأسـاليب لتغييـر الثقافـات المختلفة للمنظمة؛ عندها يكون تعريف (Schein) وغيره الكثيـرون هـو الأكثـر اقتباسـاً، إن تعريف(Schein) للثقافة أكثر ديناميكية من سواه، لأن الآخرين يعرفون أو يصورون الجوانـب الحساسة للثقافة؛ وليست الثقافة ذاتها، فيزعم "شين" بأن تعريفـه يـشمل أوصـاف وإضـافات الآخرين زائداً الاستقرار التنظيمي والعمق والعرض والأنماط والدمج بين العناصر[5].

---

(1) Fang, Y. Y., A meta – analysis of relationships between organizational culture, organizational climate and nurse work outcomes. Unpublished doctoral dissertation, University of Maryland, Baltimore, 2007. Retrieved February 28, 2008, from proQuest Digital Dissertations database (publication No. AAT 3280412).

(2) Matthews, J., Is your culture broken? Leader to Leader, 2007, Summer, p.12-16.

(3) Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G., Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. Administrative Science Quarterly, 35, 1990, p.286-316.

(4) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط3، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 1999.

(5) Schein, E. H., Organizational culture and leadership, (3rd ed.), San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

وانتقد (Smircich)، نظريات ثقافة المنظمة وانتقد التعريفات التي تحاول تضييق الثقافات، وشارك "شين" الاعتقاد بأن الثقافة توجه المؤسسات وتسيرها، وفي المستويات الأكثر عمقاً، يكون الأفراد على غير وعي بأن سلوكهم وتفاعلاتهم تشكله الافتراضات الثقافية والقوانين غير المعلنة[1].

إن تعريف (Schein) للثقافة على أنها عملية تعلم ديناميكية هو كالآتي:

إنها أنموذج أو نمط للافتراضات الأساسية – المخترعة والمكتشفة والمطورة من قبل مجموعة ما خلال تعلمها مسايرة مشاكلها في التكيف الخارجي والاندماج. ذلك الأنموذج الذي سار على ما يرام، بحيث أصبح صالحاً، وبالتالي عليه تعليمه لأعضاء جدد، لكونه الطريق الصحيح الذي من خلاله يستطيع المرء أن يدرك ويفكر ويحس تجاه تلك المشكلات[2].

وهناك أكثر من مئة تعريف للثقافة، أهمها: التعريف الذي يوصف الثقافة بأنها: "ذلك الكل المركب المعقّد الذي يشمل المعلومات، والمعتقدات، والفن، والأخلاق، والعرف، والتقاليد، والعادات، وجميع القدرات التي يستطيع الإنسان أن يكتسبها بوصفه عضواً في مجتمع[3].

وفي عام 2004 حدَّث Schein تعريفه للثقافة، ليؤكد على أن الافتراضات ما بين أفراد الجماعة؛ هي افتراضات مشتركة، وأكد أيضاً على أن الثقافة هي آلية الضبط الاجتماعي، ويمكن أن تكون الأساس لتطويع الأفراد بصورة جلية على الإدراك والتفكير والإحساس بطرق معينة، ويدخل في صلب تعريفه لهذه الفكرة، أن هناك تحديات تواجهه من خلال تطور الجماعة[4]: 1- البقاء والنمو والتكيف مع البيئة 2- الاندماج الداخلي الذي يسمح بالعمل اليومي وبالقدرة على التكيف والتعلم، وعندما تجد المنظمة حلولاً لهذه التحديات، فإنه سيحدث التعليم الجماعي ويصبح منغرساً في الثقافة[5].

وطبقاً لهذه المفاهيم، توصف الثقافة بأنها سلسلة من القواعد والأساليب التي يطورها المجتمع والمؤسسات للتعامل مع المشكلات المنتظمة التي يواجهونها[6]، وذكر حجازي أن الثقافة

---

(1) Smircich., Concepts of cultures and organizational analysis, op.cit, p.339-358.

(2) Schein, E. H., Organizational culture, op.cit., 1988.

(3) Smircich., Concepts of cultures and organizational analysis, op.cit, p.339-358.

(4) Schein, Organizational culture and leadership, (3rd ed.), op.cit.

(5) Schein, E., Organizational culture and leadership, (2nd ed). San Francisco: Jossey – Bass, 1992.

(6) Rowden, R. W., The strategic role of human resource management in developing a global corporate culture, International Journal of Management, 19, (2), 2002, p.155.

التنظيمية تتمثل في الفلسفة والقيم والمعتقدات والعادات والأفكار والتوقعات المشتركة، التي تتفاعل مع بناء المنظمة فتنتج قواعد السلوك[1].

ويعرف (Cameron & Quinn)، ثقافة المنظمة: أنها مجرد السلوك الأساسي في المؤسسة[2]. وبين (Kotter)، أن ثقافة المنظمة يجب النظر إليها على أنها معايير السلوك والقيم ذات الاهتمام المشترك في المنظمة[3]. فمعايير السلوك: هي طرق عامة للتصرف، والقيم المشتركة: هي محط اهتمام ذو أهمية بالنسبة لمعظم العاملين في المنظمة، بينما يرى (Robbins)، أن الثقافة المؤسسية نظرة عامة، أو تصور يحمله أفراد المنظمة، لتشكل دعامة من دعائم الهدف مشترك[4].

ويضاف إلى ذلك، تعريف (Hatch) لثقافة المنظمة بأنها: مجموعة من القواعد العريقة الواضحة أساساً، تدل على العاملين لما ينبغي عمله في ظل أنواع شتى من الظروف والأحوال[5]. هذه المعتقدات المشتركة تصبح افتراضات أساسية، وقيم رئيسة تطورها المنظمة عبر الزمن[6]، وهي امتداد للثقافة السائدة في المجتمع، وبالتالي فإن سلوك الفرد الوظيفي لا يتولد من فراغ فكري يعيشه، وإنما هو نتاج لسلوك المجتمع السلبي أو الإيجابي، فالرموز الفكرية والقيم التي يعتنقها الأفراد، هي المكونات الأولية لثقافة المجتمع بكافة فئاته وأطيافه ومؤسساته[7].

---

(1) جمال طاهر حجازي، أثر الثقافة التنظيمية في فاعلية نظام إدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية، مجلة البحوث التجارية، المجلد23، العدد2، القاهرة، 2001.

(2) Cameron, K. S., & Quinn, R. E., Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. Reading, MA: Addison-Wesley, 1999.

(3) Kotter, J., What leaders really do. Harvard Business Review, 79, 2001, p.11, 85.

(4) Robbins, S., Organizational behavior. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2003.

(5) Hatch, M. J., Dynamics in organizational culture. In M. S. Poole & A. H. Van de Ven (Eds.), Handbook of organizational change and innovation, (pp. 190-211). New York: Oxford University Press, 2004.

(6) Greene, R., Culturally compatible HR strategies, HR Magazine, 33, 1995, p.115-123.

(7) الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في النظم، مرجع سابق.

وعرف (Schein) الثقافة الجماعية بأنها: طريقة عمل الأشياء في المؤسسة[1]، هذه الثقافة تصبح كالغراء الذي يجمع المؤسسة بكاملها مع بعضها البعض[2]. ولثقافة المؤسسة مستويان أحدهما ملحوظ وآخر غير ملحوظ، أما المستوى الملحوظ أو المشاهد؛ فيشمل السلوكيات والقوانين والأساطير ومجموعة المصطلحات أو الرموز والاحتفالات، أما المستوى غير الملحوظ؛ فيشمل القيم المشتركة والمعايير والمعتقدات لدى أفراد المؤسسة. وثقافة المؤسسة هي مزيج من هذين المستويين توجه الأفراد العاملين في المؤسسة لإدارة العقبات والبيئة المحيطة بهم[3].

ويبين كل من (Thompson& Luthans)، بأن ثقافة المنظمة تُخلق اجتماعياً في محاولة من جانب أفراد المنظمة في إدارة بيئاتهم[4]. فإن ثقافة المنظمة؛ تشكل التفاعل الإنساني وتشكل النتائج[5]. بينما يؤكد (Cameron & Quinn)، على أن معظم المؤسسات تتألف من كثير من أشباه الثقافات الفريدة التي تحتوي على صور مميزة ومعلومات من المؤسسات الأكبر. ولكن هذه الثقافات الفرعية (شبه الثقافات)، تحتوي هي أيضاً على سماتٍ عامة تتميز بها المنظمات الكبيرة[6].

2-3 أهمية الثقافة

إن أهمية الثقافة المؤسسية ومساهمتها في فعالية المنظمة ونجاحها، هي أهمية معروفة لا غبار عليها، فثقافة المنظمة السليمة؛ هي على الأرجح العامل الأهم في تحديد قابلية المنظمة لبقاء طويل الأمد، وتستطيع كذلك في الإسهام بصورة كبيرة في تكوين صورة جديدة للمنظمة ذات المضامين الإيجابية أو السلبية العميقة، كما تكمن أهمية الثقافة التنظيمية بأنها توفر الإطار

---

(1) Schein, Organizational culture and leadership, (2nd ed), op.cit.

(2) Schell, M., & Solomon, C., Global culture: Who's the gatekeeper? Workforce, 11, 1997, p.35-39.

(3) Rowden, The strategic role of human resource management in developing a global corporate culture, op.cit, p.155

(4) Thompson, K., & Luthans, F., Organizational culture: A behavioral perspective. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

(5) Jelineck, M., Smirich, L., & Hirsch, P., Introduction: A code of many colors. Administrative Science Quarterly. 28, 1983, p.331-338.

(6) Cameron & Quinn, Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework, op.cit.

التنظيمي وتوجيه السلوك التنظيمي داخل المنظمة[1]، وزادت أهمية دراسة الثقافة التنظيمية في عالم المنظمات، لما لها من دور في إحداث التغير المرغوب استجابة للتطورات المتسارعة في بيئات الأعمال المتشابكة بحكم العولمة وثورة الاتصالات والمنافسة الشديدة[2].

وإذا كانت ثقافة المنظمة غير متوافقة مع القيم الأساسية واستراتيجية عمل الشركة، فإنها تصبح عائقاً كبيراً أمام الشركة برمتها، ومن هنا، فإنه من أجل الحفاظ على حيوية ثقافة المنظمة وملاءمتها، يجب أن يكون العاملون في المنظمة على فهم عميق لاستراتيجية ورسالة المنظمة[3]، فالثقافة التنظيمية عنصر أساسي وموجود جنباً إلى جنب مع عناصر المنظمة الأخرى، والتي تتضمن: الأفراد والأهداف والهياكل التنظيمية والتكنولوجيا، وإنه من الضروري إدارة الثقافة التنظيمية بشكل يحقق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة[4].

ويؤكد (Rowden)، أن القدرة على تحقيق ثقافة مؤسسية واضحة المعالم، هي أمر أساسي، لأن العولمة تغير تماماً طريقة إدارة المنظمة[5]، وإن الثقافة واضحة المعالم؛ تستطيع أن تولِّد جواً يوصل إلى النجاح، وطبقاً لـ (Marchone & Jenkins)، فإن ثقافة الجماعة محددة المعالم، وهي ضرورة للنجاح في البيئة المؤسسية هذه الأيام[6]، وذلك لأنها تخلق بيئة تعزز النجاح، كما أن العنصر الأساسي لمعظم المنظمات الأكثر نجاحاً؛ هي البنية التحتية الصلبة، لذلك فإنه إذا كان مقياس نجاح المنظمة يتمثل في مهارة وطاقة وإخلاص أفرادها؛ فإن على القادة واجب تطوير بنية ثقافية تحتية قادرة على تحديد وتغذية واستغلال طاقة الأفراد العاملين.

فالمؤسسات تحتوي على جماعات رسمية وغير رسمية، أما الجماعات الرسمية فتكون محددة بتركيبة الشركة من خلال مسؤوليات العمل وطبيعة الأعمال المناطة بهم، وسلوك الفرد في الجماعة الرسمية يكون محدداً سلفاً ومصمماً؛ بحيث يخدم أهداف المنظمة، وبالعكس تماماً فإن الجماعات غير الرسمية هي ائتلافات لا تنظم ولا تؤسس رسمياً من جانب المنظمة، هذه

---

(1) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، عمان: دار وائل للنشر، 2002.

(2) عادل محمود الرشيد، "الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية استخدام منهجية هوفستد المستندة إلى إدراك العاملين لممارسات العمل"، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد20، العدد3، 2003، ص1637- 1678.

(3) Woodbury, T. J., Building organizational culture: Word by word, Leader to Leader, 39, 2006, p.48.

(4) محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والمنظمة، ط1، عمان: دار وائل للنشر، 2000، ص 286.

(5) Rowden, The strategic role of human resource management in developing a global corporate culture, op.cit, p.155

(6) Marchone, S., & Jenkins, L., Creating infrastructure: The Third leg of the success stool. HR Focus, 6, 1999, p.13-14.

الزمر (أو الجماعات) هي شراكات طبيعية، يكونها الفرد في داخل المؤسسة لتعزيز التواصل المشترك[1].

الجماعات الرسمية؛ يمكن تحديدها بصورة أسهل من الجماعات غير الرسمية، وذلك لأن جدول الخدمة في المنظمة يمكن استخدامه لتحديد عضوية هذه المجموعات، وبالنتيجة، من الواضح معرفة الأفراد الذين ينتمون إلى مجموعة رسمية وبالعكس، وإن تحديد الجماعات غير الرسمية؛ يمكن أن يكون محيراً تماماً، بسبب الطبيعة غير الرسمية لهذه الجماعات، فعلى سبيل المثال، قد تتغير عضوية وقيادة هذه الجماعات بصورة متكررة، وبدون ملاحظتها بسبب الخلافات بين الأفراد، ويضاف إلى ذلك أن الإدارة والمستخدمين قد تكون لهم تصورات مختلفة إزاء عضوية هذه الجماعات.

لذلك فإن الإشكالية تنحسر في تحديد رابطة بين هذه الجماعات (غير الرسمية)، ونتيجة لذلك؛ فإنه يتوجب على المدراء المراقبة الحثيثة لتحديد أعضاء المجموعات غير الرسمية، وهذا غالباً ما يشكل محاولة تستنزف الوقت، رغم أنه ما يزال مجرد رأي من جانب الإدارة، وليس من المضمون أن يكون حقيقياً[2].

إن معايير الجماعة، تعني مستويات السلوك المقبولة على صعيد المنظمة، وهذه المعايير تؤثر على الإنتاجية في عدة وجوه مختلفة، فالالتزام والمرجعية؛ هما جانبان هامان لهذه المعايير، فالجماعة المرجعية، تدل على الجماعات الهامة التي ينتمي إليها الفرد أو يطمح في الانخراط بها، أما الالتزام؛ فيعني تعديل سلوك الفرد ليتوافق مع سلوك الجماعة، ومن هنا فإن المعايير تؤثر بصورة ملموسة على سلوك الأفراد في المنظمة، وتؤثر بالتالي على المؤسسة برمتها[3]. والمثال الواضح على معيار الأداء، هو سرعة العمل بصورة تقبلها الجماعة، ومن الشائع في العديد من المنظمات؛ ملاحظة هذه الظاهرة عندما تكون سرعة الفرد في المجموعة أيضاً أو أسرع مما يقبله فريق العمل.

فأفراد الجماعة، سيتحدون مع بعضهم لفظياً لزيادة السرعة أو لتخفيضها، ومنطق الجماعة هو أنه إذا ما عمل الفرد بسرعة غير طبيعية، فإن ذلك يجعل الآخرين يشعرون بالتقصير، وبالعكس، وإنه إذا ما عمل الفرد ببطء غير طبيعي، فإن ذلك يفرض على الآخرين

---

(1) Robbins, Organizational behavior, op.cit.

(2) Ibid.

(3) Bonache, J., & Cabrera, E., An expert HR system for aligning organizational culture and strategy. Human Resource Planning, 11, 1999, p.51-60.

بذل مجهود أكبر، ومن العوامل المؤثرة على معايير المنظمة هي التماسك والاتفاق والمكانة والحجم.

والمقصود بالتماسك؛ الدرجة التي يرتبط بها الأفراد مع بعضهم البعض، وهي عامل مهم، لأن تأثيرها على إنتاجية المؤسسة؛ قد يكون سلبياً أو إيجابياً، فالإنتاجية تتأثر إيجابياً عندما يكون التماسك قوياً ومعايير الأداء قوية. بينما تكون الإنتاجية متدنية؛ إذا كانت معايير الأداء متدنية والتماسك قوي[1]، وتمثل الثقافة المؤسسية دوراً بارزاً في حياة المنظمات؛ لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية المنظمات الإدارية، وكفاءة وفعالية سلوك الأفراد العاملين، وبالتالي التأثير في كفاءة وأهمية القرارات الإدارية[2].

2-4 متطلبات الثقافة التنظيمية

إن التكيف الخارجي والبقاء، يستلزمان بعض الأمور مثل: تعريف المهمة الأساسية والإستراتيجية التي تقوم عليها المنظمة، وتأسيس أهداف ملموسة، وتطوير الوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف، وقياس ومتابعة التقدم، وإجراء التصحيحات عند الضرورة؛ للبقاء على توافق مع الرسالة والإستراتيجية، وتشمل الإستراتيجية العلاقات الجيدة مع المؤتمنين الرئيسيين للرهانات، ويجب أن تكون ملائمة لافتراضات وتوجهات المنظمة ذاتها، ولثقافتها كذلك[3].

ويتوجب على المدير تحديد الأهداف الاستراتيجية للتنظيم، ثم تحديد الأهداف قصيرة الأجل والأنشطة اللازمة لبلوغها، وتحديد القيم والمعايير والرموز الخاصة بالمنظمة والأفراد، وذلك من خلال الإصغاء للقصص والروايات التي يتناقلها أعضاء المنظمة، وأيضاً مراعاة أهداف المنظمة مع القيم الشخصية للأفراد[4].

إن المؤتمنين الرئيسيين للرهانات (حسب أنموذج الإدارة بمكوناته السبعة) يحث، جميع المؤسسات؛ اعتبار حاجاتهم ومطالبهم، إذا ما أرادوا البقاء والنمو: والمكونات السبعة هي: الزبائن، والمستخدمين، وحملة الأسهم، والباعة، والمجتمع، والحكومة، والصناعة.

وتشمل استراتيجية المنظمة؛ الخطوط العريضة لكيفية مواجهة المطالب المتنافسة لحملة الأسهم، من خلال التكيف المستمر مع التغييرات الخارجية، ويضاف إلى تحديات التكيف مع

(1) Robbins, Organizational behavior, op.cit.

(2) موسى اللوزي، المنظمة وإجراءات العمل، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2002، ص 225.

(3) Schein Organizational culture and leadership, (3rd ed.), op.cit.

(4) أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، ط1، المنصورة: دار الوفاء، 2000، ص 63.

البيئة، وهناك عدة قضايا تتعلق بالاندماج الداخلي وصفها (Schein)، منها خلق لغة مشتركة وتعريف حدود الجماعة إزاء معايير الضم والإبعاد، وتقسيم السلطة والمركز، وتطوير معايير التواد والألفة، وتحديد العقوبات والثواب، وتفسير ما لا يمكن تفسيره[1]، وأكد (Schein) على أنه يجب على كافة المجموعات تأسيس نظام ولغة للاتصال، تسمح بتفسير الوقائع والأحداث والسلوكيات الظاهرة، فعندما تنضج الجماعة، تستثمر كلمات عامة بمعانٍ خاصة، وتصبح الافتراضات بما تعنيه كلمات معينة حقيقة تصبح في نهاية الأمر؛ واحدة من أعمق طبقات ثقافة الجماعة.

إن غياب المعرفة الثقافية المشتركة، قد يؤثر سلباً على عمل المنظمات، وذلك لأن الاتصال الفعال، يتطلب لغة مشتركة واحدة تتعلق بالمنظمة، ويؤكد المعنى المشترك[2]، فعندما يتكلم الجميع لغة واحدة؛ يصبح العاملون أفضل قدرة على فهم رسالة المنظمة وفلسفتها واستراتيجياتها وتكتيكاتها[3].

إن الثقافة تتيح للأفراد فهم ما يسمعون ويشاهدون ويشعرون بصورة مميزة، من خلال معايشتهم للوقائع والأحداث والأشياء[4]، فثقافة المنظمة تعكسها أنماط التفسيرات المتنوعة والقوانين التي تحكم تصورات أفراد المنظمة وذكرياتهم ومعتقداتهم وخبراتهم وقيمهم[5]، وقد أبلغ (سابينز) بأنه في حالتين دراسيتين؛ كان للمعتقدات المشتركة تأثير على اتخاذ القرارات التنفيذية.

ودرس (Fiol) الثقافة الجماعية كمورد للتنافس، وزعم بأن الفائدة التنافسية لا تأتي فقط من اكتساب العدد الصحيح والنوع ومخلوط الموجودات المحسوسة، بل تأتي من إدارة قواعد القرارات الإدراكية التي تقرر كيف يحول الناس هذه الموجودات إلى نتائج عملية[6].

ويقول (Kurtz) في إحدى دراساته: إن الثقافة هي مفتاح أساسي، غالباً ما يتم تجاهله، لفهم عمليات القرار، والعنصر الأساسي في الحلقة ما بين الثقافة واتخاذ القرار هي الثقة، فالثقة

---

(1) Schein., Organizational culture and leadership, (3rd ed.), op.cit.

(2) Higgins & Mindrum, Using learning to change organizational culture, op.cit.

(3) Matthews, Is your culture broken? Leader to Leader, op.cit, p.12-16.

(4) Morgan, G., Images of organization, op.cit.

(5) Martin, J., Cultures in organizations: Three perspectives. New York: Oxford University Press, 1992.

(6) Fiol, C. M., Managing culture as a competitive resource: An identity – based view of sustainable competitive advantage. Journal of Management, 17, 1988, p.191-211.

تساعد في الحفاظ على وحدة المنظمة وتماسكها(1). كما وجد أن كل من (Covey & Gulledge) هي عوامل مهمة لخلق ثقافات قوية عالية الأداء(2). والثقة تحتاج إلى الأصالة والكفاءة والثبات والاهتمام والنزاهة والإخلاص(3). وإن النجاح العام لمبادئ اتخاذ القرار الذي يسهل حل المشاكل العامة المتجددة في مكان العمل، إنما يعزز شرعيتها، لتنتقل لاحقاً إلى العاملين الجدد. مبادئ اتخاذ القرار هي إذن ترشد وتوجه هيئة الموظفين إلى مختلف الصور في المنظمة.

فمن خصائص الشركات الرائدة في الولايات المتحدة الأمريكية: المرونة وتجنب الإجراءات الروتينية، محاولة التقرب من المستهلك، وتشجيع التفكير الخلاق والابتكار والتطوير، الاهتمام برأس المال البشري، وترسيخ القيم وقواعد السلوك في أذهان العاملين(4).

2-5 تطور نظرية ثقافة المنظمة

الثقافة كمفهوم شرع في التطور والنمو بعدة اتجاهات جديدة، فقد تفرع هذا المفهوم من جذوره الأصلية من مفهوم الإدارة والجودة (TQM) إلى نماذج أكثر تجديداً، مثل إعادة هندسة العملية التجارية، إما بتغيير الثقافة، أو العمل على تحسين الثقافة القائمة، وعلى الرغم من أن الكثير من هذه النماذج تبين أنها ليست أكثر من نزوة عابرة؛ إلا أن ثقافة المنظمة أثبتت نفسها بأنها مفهوم ثابت، وذات آثار عميقة على المنظمة ككل(5).

إن قدرة القادة على تعلّم المهارات السلوكية التي تعني بفهم خصائص وصفات البشر وخصائص الثقافة التنظيمية السائدة في التنظيم، هي من أبرز عوامل نجاح القادة، فلذلك لا بد

---

(1) Kurtz, R. S., Organizational culture, decision-making, and integrity: The National park Service and the Exxon Valdez. Public Integrity, 5, 2003, p.305-317.

(2) Covey, S. R., & Gulledge, K. A., Principle – centered leadership. Journal for Quality and Participation, 1992, July/August, p.70-78.

(3) Bennis, W., The end of leadership: Exemplary leadership is impossible without full inclusion, initiatives, and cooperation of followers. Organizational Dynamics, 28, 1999. p.71-79.

(4) إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، ط1، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1993.

(5) Lakos, A., Culture of assessment as a catalyst for organizational culture change in libraries, In J. Stein, M. Kyrillidou, & D. Davis (Eds.), Proceedings of the Fourth Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services: Meaningful measures for emerging realities (pp. 311-319). Washington, DC: Association of Research Libraries, 2002.

من توافر المهارات الفنية والإدارية والسلوكية لدى القادة، خاصة الذين تتطلب مهامهم التعامل مع أصناف مختلفة من البشر الذين لهم حاجات وتوقعات متباينة(1).

إن الكثير من الباحثين في نظرية الثقافة، يزعمون بأن ثمة صلة مباشرة بين ثقافة المنظمة وأدائها، إلا أنه لا يتوافر دليل عملي قاطع على وجود صلة بين هذين المفهومين، وبينما تشير الأبحاث السابقة؛ بأن هناك صلة ما بين الثقافة والأداء، إلا أن هذه الصلة؛ صلة هشة، لأن السلوك يؤثر على الأداء، فالثقافة ليست هي المحدد الوحيد للسلوك(2).

2-6 مستويات الثقافة

لقد أوضح (Lakos) بأنه ليس ثمة ثقافات صحيحة وأخرى خاطئة، إلا فيما يتعلق بما تريد المنظمة أن تحققه من غايات، فالثقافة ليست بسيطة، وإنه لمن المغري أن نعتقد أن الثقافة هي مجرد "الطريقة التي نفعل بها الأشياء هنا"، وهي المراسيم والطقوس، وهي مناخ المنظمة، وهي نظام المكافآت، أو هي قيمنا الأساسية، تلك هي مظاهر الثقافة، ولكن ليس على المستوى الذي تكمن فيه أهميتها(3).

أما (Schein)، فقد وصف ثلاثة مستويات للثقافة: الإنتاج الصناعي البشري(4)، القيم المتزاوجة، والافتراضات الضمنية، أما النتاج الصناعي، فهو سطحي يمكن الوصول إليه، وهو مظهر منظور للثقافة، وهو يشمل أشياء مثل اللغة والرموز والتكنولوجيا والمرافق ونظم المكافآت والتقدير، وأنماط اللباس والتفاعلات.

أما (Schultz)، فيرى أنه بمساعدة مفهوم الثقافة والأساطير واللغة المجازية والطقوس والقصص والحكايات البطولية والزمر والأبطال والاحتفالات والصناعات البارعة والنظرة إلى العالم وروح الجماعة وعلم الجمال؛ كلها أشياء تدخل في فهمنا للمؤسسات(5).

---

(1) ناصر محمد العديلي، القادة والمديرون وثقافة المنظمة، 2002، الإنترنت www.CREATIVE

(2) Schultz, M., On studying organization cultures: Diagnosis and understanding, Berlin: de Gruyter, 1994.

(3) Lakos, Culture of assessment as a catalyst for organizational culture change in libraries, In J. Stein, M. Kyrillidou, & D. Davis (Eds.), op.cit.

(4) Schein, Organizational culture and leadership, (3rd ed.), op.cit.

(5) Schultz, On studying organization cultures: Diagnosis and understanding, op.cit.

فهذه وغيرها من الصناعات البارعة التي قد يسهل التعرف عليها، ولكنه يصعب تفسيرها للغرباء والقادمين الجدد إلى المنظمة، بسبب إمكانية تأثرهم بمستويات أعمق للثقافة وعوامل خارج نطاق المنظمة(1).

وللتوسع قليلاً في نقاش Schein للصناعات البشرية البارعة، فقد عُرِّفت الرموز بأنها مظاهر مادية للمؤسسات ومؤشرات منظورة للحياة المؤسسية، هذه العلاقة بين الرموز وقيم المؤسسية الضمنية هي جانب مهم لفهم ثقافة المؤسسة(2)، فعلى سبيل المثال، إن رمز الفلوس أو المال خلال عملية وضع الموازنة، قد يكشف عن قيم المنظمة بشكل أكثر مما يكشفه الإنفاق الفعلي.

القيم المتزاوجة أو الثقافة المعترف بها والتي تتكون من شعارات وعبارات مفقودة وغيرها من المبادئ الإرشادية إنما تمثل المستوى التالي.

ونوّه (Schein) أنه في حين أن هذه من مستوجبات المؤسسات، إلا أن القيم المتزاوجة لا تعكس دائماً عمليات وأنشطة المؤسسة الفعلية، وأنه قد يكون هناك تفسيرات متضاربة، وإذا ما شاهد أفراد المنظمة وخبروا أن القيم تقود إلى النجاح، فإنها قد تتطور إلى افتراضات ومعتقدات راسخة، فالافتراضات هي أساس الثقافة غير قابلة للاختراق، وعميقة الجذور، فهي غير مرئية، كما أنها قواعد غير معلنة، وأنها الحلول المكتسبة لمشاكل التكيف الخارجي والاندماج الداخلي.

وصف (Gagliardi) أربع مراحل تطورية ينتج عنها ثلاثة مستويات من الثقافة أثبتها (Schein)، فالمرحلة الأولى هي استخدام رؤيا ومجموعة محددة من المعتقدات، لتوجيه المهام والواجبات تعمل كمعايير للتقييم. والمرحلة الثانية هي عندما تكون السلوكيات قائمة على الرؤيا والمعتقدات، فإنها تنتج نتائج مرغوبة، أما المرحلة الثالثة، فتحدث عندما تصبح المعتقدات الجديدة والسلوكيات، وليس النتائج هي محط التركيز(3).

ويجادل (Gagliardi) بأن إلباس هذه السلوكيات والمعتقدات صفة المثالية، يصبح شيئاً أساسياً في المنظمة، تماماً كالقيم، وهذا يقود إلى المرحلة الرابعة، وهي عندما يشترك أفراد

---

(1) Cummings, T. G., & Worley, C. G., Organization development and change, (8th ed.), Cincinnati, OH: Thomson South-Western, 2005.

(2) Rafaeli, A., & Worline, M., Symbols in organizational culture. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), Handbook of organizational culture and climate (pp. 71-84). Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.

(3) Gagliardi, P., The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework. Organizational Studies, 7, 1986, p.117-134.

المنظمة بالقيمة من غير أدنى نقاش، وعند هذه المرحلة تصبح السلوكيات والمعتقدات المثالية افتراضات تدين بها المنظمة[1]، والدليل الواقعي على السبب في فعالية المعتقد أو السلوك يضيع مع الزمن في المنظمة، ولكن القيم والافتراضات، تنتقل من الجيل إلى الجيل الذي يليه، وقد أطلق (قاقليياردي) على هذا الخلق لثقافة المنظمة بالدورة الفاضلة، فالخبرة المشتركة الناجحة تؤدي إلى تبني القيم، وهذه القيم المشتركة تفضي إلى التماسك وإلى فعالية المؤسسة، وتميز الكفاءة الفريدة للمؤسسة عندما تشهد المنظمة النجاح، وتكون قادرة على معالجة المشاكل باستخدام هذه الكفاءة فإن القيم تتجذر باستمرار في الثقافة.

وعوضاً عن مستويات (Schein) الثلاثة للثقافة؛ فهناك طبقات لأنموذج الثقافة الجماعية، حيث وصف الإبداعات البشرية على أنها المستوى الأعلى أو السطحي، ويلي ذلك التاريخ الثقافي أو الذاكرة الداخلية الجماعية للمؤسسة التي تجذب المرء من خلال القصص والأبطال والمراسيم والطقوس والرموز واللغة، أما الطبقة التالية فهي تتمثل بإيديولوجية المؤسسة، وعقيدة الإملاءات الثقافية التي توجه عملية اتخاذ القرار، هذه الإيديولوجية، ليست ظاهرة في كل المؤسسات، ولكنها عندما تكون ظاهرة، فإنها تصبح عالية الثقافة، وغالباً ما تكون مقدسة، أما الطبقة المحورية فهي تحتوي على القيم الراسخة، التي تكون معروفة وتناقش علناً في بعض الأحيان فقط[2].

وبالرغم من وعي القادة والأفراد أو عدمه، فإن هذه القيم هي التي تشحن القرارات وأعمال المؤسسة بالقوة، فقد توسعت وبنيت على أفكار (Schein) في أنموذجها الخاص بالديناميكيات الثقافية، ففي أنموذجها هذا، قدمت الرموز على أنها عنصر ثقافي إضافي وليس مجرد إبداعات بشرية، وركزت بصورة رئيسة على العلاقات بين العناصر الأربعة[3].

وقد صنفت هذه العمليات الأربع بأنها مظاهر، وهي: العملية بين الافتراضات والقيم (التحقق)، والعملية بين القيم والإبداعات البشرية (الرمزية)، والعملية بين الإبداعات البشرية والرموز (التفسير)، والعملية بين الرموز والافتراضات.

وبالرغم من كيفية وصف هذه العناصر المختلفة للثقافة، يبدو أن هناك اتفاقاً بأن المعاني التي يضعها أفراد المؤسسة، تدل على كيفية أداء العمل وتقييمه وكيفية العلاقة بين الأفراد

---

(1) Schein, Organizational culture and leadership, (3rd ed.), op.cit.

(2) Fairfield-Sonn, J. W., Corporate culture and the quality organization. Westport, CT: Quorum Books, 2001.

(3) Hatch, Dynamics in organizational culture. In M. S. Poole & A. H. Van de Ven (Eds.), op.cit.

بعضهم ببعض، والعلاقة بينهم وبين الآخرين المعتبرين كالزبائن والمزودين والوكالات الحكومية(1).

وتتباين مستويات الثقافة التنظيمية وفقا لدرجة عموميتها، مثلما تتباين وفقا لمدى قوتها(2).

1- وفقاً لدرجة عموميتها تنقسم إلى:

أ- الثقافة التنظيمية العامة:

والتي تشترك بها جميع أعضاء المنظمة وتتميز بها عن غيرها من المنظمات، ومع أنه من الصعب أن تتوافر درجة الاعتقاد نفسها في عناصر الثقافة لدى جميع العاملين بالمنظمة، إلا أن هناك ما يسمى بالثقافة الشائعة والتي تمثل مجموعة القيم الجوهرية والمهمة التي يشترك فيها كافة الأعضاء العاملين في المنظمة.

ب- الثقافة التنظيمية الفرعية:

وهذه تتمثل في توافق المعاني لدى مجموعة معينة داخل منظمة معينة.

2- وفقاً لمدى قوة الثقافة التنظيمية، وتقسم إلى نوعين:

أ- الثقافة التنظيمية القوية: وتعتمد درجة قوة الثقافة على الإجماع والمشاطرة لنفس القسم الهامة في المنظمة من قبل أعضاء التنظيم من جهة، وعلى مدى تمسّكهم بهذه القيم من جهة أخرى(3).

ب- الثقافة التنظيمية الضعيفة: وهي التي تتسم بعدم التماسك، وضعف التجانس بين عناصرها وعدم استقرارها على شكل معين.

---

(1) Cummings & Worley, Organization development and change, op.cit.

(2) المغربي، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، مرجع سابق، ص 463.

(3) حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004.

7-2 مفاهيم وتعريفات الثقافة الجماعية

قدم بيون (Bion, 1961) نظرية مفادها: أن ثقافة الجماعة تنبع من التفاعل بين مهمتها وبين الافتراضات الأساسية غير الواعية بأن الأفراد بالعادة يحتوون القلق، ويستأنف قائلاً: إن هناك في الحقيقة مجموعتين من الناس معنيتين في اللقاء الجماعي[1]: المجموعة الأولى التي تنجز العمل، ومجموعة الظل التي تتكون من القلق الدفين لأفراد الجماعة وتوقعاتهم وخبراتهم السابقة، ومجموعة الظل هذه هي التي تخلق ما يسمى ثقافة الجماعة، وهي طريقة فريدة في النظر إلى ثقافة الجماعة، ولكن تشبه الثقافة على أنها ظل للجماعة وتمثل تصويراً رائعاً للثقافة، والثقافة في غالب الأحيان، لا تكون مدركة، ويصعب فهمها حتى بالنسبة للمشاركين فيها.

وتمثل الثقافة بالنسبة إلى الناس، كالماء بالنسبة إلى الأسماك؛ فالثقافة تحيط بهم باستمرار لكنهم رغم ذلك لا يدركون وجودها إلا حينما يُخرجون منها، إن هذا التشبيه للثقافة يصف بكل جلاء ماهية الثقافة.

ويؤيد هذه الفكرة كل من (Jones & Griffiths) بقولهما: إن الناس غالباً ما يكونون واعين للثقافة الجماعية في المنظمة، عند بدء العمل فيها، كونهم ينظرون إلى الأمور نظرة جديدة، ولكنهم سرعان ما ينغمسون في هذه الثقافة ويتشبعون بها، ويتكيفون معها دون أن يشعروا بوجودها على الإطلاق، لذا فإنه من أصعب الأمور التي تواجه الشركات اليوم، هي "التشبع"، وعلى حد تعبيرهم فإنهم ينخرطون بها إلى حد يمنعهم من رؤيتها للحكم على صلاحيتها، لما يحاولون السعي إليه من أهداف، وهذا هو السبب الذي يجعل الثقافة الجماعية ورقة صعبة يصعب اعتبارها بالنسبة للإستراتيجية[2].

هناك عدة تعريفات لثقافة الجماعة، فيعرفها دانيال جلبرت مدير مؤسسة ROCC المالية على أنها تنحصر في القدرة على جعل العاملين في الشركة يعترفون بأنها شركتهم فينسبونها إلى أنفسهم بقولهم: "شركتنا".

---

(1) Hatch, Dynamics in organizational culture. In M. S. Poole & A. H. Van de Ven (Eds.), op.cit.

(2) Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A., The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. Journal of Management Studies, 42, 2005, p.361-386.

ويعرفها (Hogan,et.al) " أنها مجرد طريقة التصرف والعمل الاعتيادية، يكون الدافع وراءها الافتراضات المتأصلة مسبقاً حول طريقة العمل الصحيحة"[1]، وتعمل الثقافة الجماعية بمثابة الرابط القوي بين أفراد المنظمة بعضهم ببعض، وتساعد على تعزيز السلوك المنسق والثابت في العمل[2]، كما يقول (Rob Goffee) أستاذ السلوك التنظيمي في جامعة لندن للإدارة، ويستطرد بأن المؤسسات التي لا تستطيع التكيف مع الزمن، تفتقر الأمل في النجاح مستقبلاً وفقاً لمبدأ التطور الطبيعي، إن ثقافة الجماعة ما هي إلا آلية التطور[3].

ولعل هذا صحيح، أو لعلها تكون فكرة التوافق الأفضل بين ثقافة المنظمة وقراراتها الإستراتيجية. ويرى كل من (Conrad,et.al) أن ثقافة الجماعة، هي نمط لمجموعة القيم والمعتقدات التي تساعد الأفراد في فهم وظيفة الشركة وأدائها[4]، وتمتاز الثقافة الجماعية بصفات منها، أنها مشتركة بين العاملين، ويستطيعون تعلمها ويمكن أن تورث لهم[5].

ومن أفضل التعريفات قبولاً لثقافة الجماعة، والتي تنسجم مع هذه الدراسة؛ تعريف كل من (Deshpande and Webster)، بعد مراجعة مستفيضة لأكثر من مائة دراسة في مجالات السلوك المؤسسي وعلم الاجتماع وعلم الإنسان، فقد عرفوا ثقافة الجماعة على "نمط لقيم ومعتقدات مشتركة تساعد الأفراد على فهم عمل المؤسسة، مما يزودهم بمعايير سلوكية يتقيدون بها في المؤسسة"[6].

---

(1) Hogan, Suzanne, Daniel Glbert, polly Pearson, H Kerner Smith and Rob Goffee (1998). "Corporate Culture". Journal of Business Strategy, 19, 6, 56.

(2) حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سابق.

(3) Goffee, R., & Jones, G., The Character of a corporation: How your company's culture can make or break your business. New York, NY: Harper Collins Publishers, Inc., 1998.

(4) Conrad, Craig A., Gene Brown and Harry A Harmon, "Customer Satisfaction and Corporate Culture: A Profile Deviation Analysis of a Relationship Marketing Outcome". Psychology & Marketing, 14, 7, 1997, p.663-674.

(5) العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق.

(6) Deshpande, Rohit and F. W. Webster, Jr., "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda", Journal of Marketing, 53, 1989, pp.3-15.

8-2 نماذج الثقافة التنظيمية

لقد تطور التحليل النظري، وتم تطبيقه على ثقافة الجماعة، حيث جـرى تقيـيم لثقافـة الجماعة من خلال منظار السلوك المؤسسي وعلم الإنسان[1]، ويبين (Smircich) أن الفرق بين ثقافة الجماعة وبين منهج الإدراك المؤسسي، يكمن في درجة من تجاذب وتنافر وتداخل القـيم، إن الإدراك هو عبارة عن فكرة لا تقوم على التكافؤ، بينما القيم تقوم على التكافؤ، هذه النظريـة تعززها الفكرة بأن النظم الإدراكية تميز أو تدرك القيم الأكثر تأثيراً في جعل المنظمة تتكيف مع البيئة، مما يحيِّد هذا الاختلاف.

هذه النظرية ترى أن الثقافة هي "المنظمة" وليست مفهومـاً ينـدرج ضـمن إطارهـا، وانطلاقاً من هذا المفهوم، فإن عمق الفهم يكمن في تقييم ثقافة الجماعـة مـن خـلال أنمـوذج وأساليب تفسيرية مثل مقابلة معمقة أو انثروبولوجيا وصفية داخل المنظمة.

ويمكن تصنيف مجموعة القيم الأساسية والعامّة، التي تؤثر في سلوك الأفراد والجماعات إلى أربع فئات رئيسية، تتدرج تحتها قيم فرعية كثيرة منها: القيم الدينية والأخلاقيـة، كـالتقوى وحب الخير والعدالة والمساواة وغيرها. والقيم الـسياسية والفكريـة، كالديمقراطيـة والحريـة والمصلحة العامة. والقيم الاجتماعية الإنسانية، كالتعـاون والانتمـاء وخدمـة النـاس. والقـيم الاقتصادية والمالية، كالربحية والإنتاجية والمادية[2].

ويوضح (Shein) الحاجة إلى اسـتخدام الإثنوغرافيـا أو (الانثروبولوجيـا الوصـفية) وغيرها من الطرق التفسيرية في مجال البحث المؤسسي[3]، إن نظرية المؤسسة الإدراكية تنظر إلى المنظمة على أنها نظام معرفي[4]، وبحسب هذه النظرية، فإن الثقافة هي نظام من العلاقـات ما بين القيم المكتسبة والترتيبات المختلفة لهذه الأنظمة القيمية، مما يفضي إلى نتائج قوية مختلفة والاختلاف في ترتيب هذه الأنظمة القيمية تفضي إلى نتائج مؤسسية مختلفة[5].

---

(1) Smircich, Concepts of cultures and organizational analysis, op.cit, p.339-358.

(2) نائل عبد الحافظ العواملة، "منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري"، مجلة جامعة الملك سعود، مجلد5، العلوم الإدارية (2)، الرياض، 1993.

(3) Schein, E., Organizational culture and leadership, op.cit., 1992.

(4) Weick, Karl, "Organizational Culture as a Source of High Reliability". California Management Review, 29, 2, 1987, p.112-127.

(5) Yarbrough, Larry, "Corporate Culture, Market Orientation and Customer Satisfaction: Interrelationships and Impact of Firm Performance". Unpublished Doctoral Dissertation. University of Arkansas, 1996.

تقيم الثقافة الجماعية على أنها مجموعة من القيم إذا ما أحسنت إدارتها، تستطيع تــوفير عائدات مالية أكبر، حيث أن إدارة هذه القيم تستلزم التوافق الأمثل مع الاستراتيجية[1].

وفي ضوء النظرية الإدراكية (Cognitive Theory)، تمّ اختبار ثقافة الجماعة اختباراً عملياً كمتغير مستقل، لأن الثقافة تتيح للمؤسسة فرصة التكيف، وهنالك آخرون كثيرون ينظرون إلى ثقافة الجماعة على اعتبارها متغير مستقل[2][3]، وأسهمت (ميري دوجلاس) في فكرة تطوير المفهوم الانثروبولوجي لنظرية الثقافة[4]، حيث يشار إلى نظريتها بنظرية المجموعــة المحكمــة (Grip-group) أو المتعاضدة، هذه النظرية، تعني السياق الاجتماعي الإدراكي الذي فيــه يجــد الفرد نفسه، ويقترح هذا الأنموذج بأن سلوك الفرد وتصوراته ومواقفه ومعتقداته وقيمه، ينظمهــا ويشكلها وتحكمها ضوابط، هذه الضوابط تصنف في حقلين هما: التــزام الجماعــة، والــضبط المحكم، فالبعد المحكم؛ فيمثل غاية ولحمة نظام التصنيف السائد والذي ينظم نظرة الفــرد إلــى العالم، أما البعد الجماعي، فيمثل السيطرة التي تمارس على أنانية الفرد من قبــل بقيــة أفــراد المجتمع، وفيما بعد أوجد (دوجلاس) نظام الأسواق والطبقات والطوائــف التــي تــستخدم فــي التقسيمات الاجتماعية، الاصطلاحات واحدة، ولكن معنى السوق والتسلسل الطبقي مختلف، كمــا تقول نظرية الكلفة الإجرائية الاقتصادية، هذه النظرية التي أدخلت في الإطار المؤسسي[5].

الدراسات الأكاديمية ما قبل الثمانينات، قيمت الثقافــة الجماعيــة مــن خــلال النظــرة الإدراكية، أما (Burnes and Stalker)، فقد صوروا ثقافة الجماعة على أنها متكيفة (عــضوية) أو غير متكيفة (آلية) مع الظروف البيئية، في الثمانينات كان هناك موجة من الاهتمــام بثقافــة الجماعة في البحوث التجارية[6]، أما (Quinn) فقد عزز بعض القيم الموجــودة فــي شــركات

(1) Baker, Thomas L. and Jon M. Hawes, "An Empirical Investigation into the Impact of Organizational Culture and Marketing Strategy on Firm Performance". 2001, www.sbaer.uca.edu/docs/proceedingsII/95swa005.txt

(2) Kotter, J. P., & Heskett, J. L., Corporate culture and performance. New York: The Free Press, 1992.

(3) Kunda, G., Engineering culture: Control and commitment in a high – tech corporation. Philadelphia: Temple University Press, 1992.

(4) Hendry, John, "Cultural Theory and Contemporary Management Organization". Human Relations, 52, 5, 1999, p.557-577.

(5) Cameron, K., and Freeman, S., Organizational culture and organizational development: A competing values approach. In R. W. Woodman and W. A. Pasmore, Research in organizational change and development (pp. 25-38). London: JAI Press, 1991.

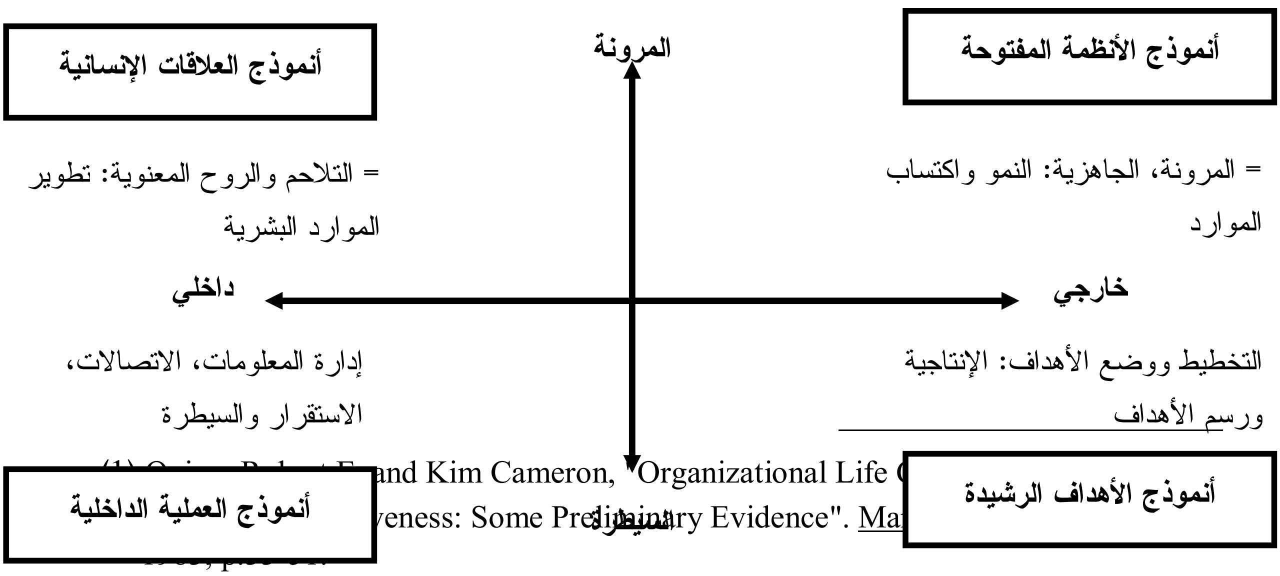
(6) Burnes, Tom and G. Stalker, The Management of Innovation. London: Tavistock, 1961.

يابانية والتي اعتقد بأهمية تبنيها من جانب الشركات الأمريكية(1)، وينظر (Schein) إلى ثقافة وسيكولوجية المؤسسة في إطار انتقالي(2).

في عام 1983 خصصت مطبوعة العلوم الإدارية عدداً كاملاً، تناول النقاشات المتعلقة بمفهوم ثقافة الجماعة، على سبيل المثال، بين (Gregory) بأن المؤسسات لها ثقافات متعددة، بينما أكد (Schein) بأن لها ثقافة واحدة فقط، ولكن (Schein) يراجع فكرة الثقافة ويذهب إلى وجود ثقافات فرعية في المنظمة هي: التنفيذيون والمهندسون والمديرون، السؤال الذي كان يدور في الثمانينات هو: "هل الثقافة الجماعية والقيم الثقافية هي مجرد نزوة أو شيء عابر في مجال البحث المؤسسي، أو هل هي جزء أساسي من المنظمة أو النظرية المؤسسية؟"؛ والجواب هو أنها جزء أساسي تم من خلالها تطوير نظرية الثقافة الجماعية الموسعة.

قام (Quinn & Richard) بتطوير أنموذج القيم المتنافسة في تفعيل الشركة، حيث يكون هذا التفعيل ثابتاً أو متكيفاً أو قائماً على المشاركة، أو قائماً على التنافس(3)، ومن هنا نلاحظ وجود أربعة أنواع تتنافس فيما بينها (انظر الشكل (2-1) و(2-2)، وقد استخدم هذا الأنموذج للقيم المتنافسة في اختيار فعالية الشركة عن طريق ربط منظومة القيم مع دورات حياة الشركة.

شكل (2-1)
إطار القيم المتنافسة



(1) Quinn, Robert E. and Kim Cameron, "Organizational Life C... ...veness: Some Preliminary Evidence". Ma...

(2) Schein, Organizational culture and leadership, (2nd ed), op.cit.

(3) Quinn, Robert E. and Richard H. Hall, "Environments, Organizations and Policymakers: Toward an Integrative Approach". In Richard H. Hall and Robert E. Quinn (Eds.), Organizational Theory and Public Policy. Beverly Hills, CA: Sage, 1983.

الإطار أعلاه هو أنموذج عن (Quinn & Richard) الذي يتناول معايير التفعيل نحـــو منهج القيم المتنافسة في مجال التحليلات المؤسسية.

الشكل (2-2)
أنواع الثقافة والقيم
الإدارة تركز على المرونة (النمط العضوي)

التوجه الداخلي أسلوب الصيانة	أنموذج "الشعور" القيم المشتركة المشاركة التلاحم الانفتاح الولاء عمل الفريق	أنموذج "الحدس" القيم المشتركة التكيف أو التأقلم النمو التجديد الإبداع المخاطرة عمل المقاولات	التوجه الخارجي أسلوب المركز
	التسلسل الهرمي "الشعور" القيم المشتركة النظام الاستقرار الاتساق السيطرة العمليات السلسة الإدارة	السوق "التفكير" القيم المشتركة التنافسية تحقيق الهدف وضوح الهدف الإنتاجية التميز الحسم	

قبل ما يقارب نصف قرن، ظهر هناك شكل من أشكال الشركات الكبيرة، يتكون من تسلسل وظيفي أو بيروقراطي متعدد الأقسام، يعرف بالتكامل الرأسي، وقد نتجت هذه التسلسلات أو السلالم الوظيفية عن الفرص التي وفرتها التكنولوجيا في ميادين النقل والاتصالات والإنتاج بالجملة (Schlesinger & Balzer)[1]، فالتقدم التكنولوجي الذي يسهم في خلق التطور في مجال السلم الوظيفي، أصبح خطراً عليه، وكذلك الحال بالنسبة لتكنولوجيا المعلومات، فمع تكنولوجيا المعلومات بدأت موازنة الوظائف تتناقص وأصبح سوق المنافسة مفتوحاً أمام المتعهدين، هذا التحول ظهر جلياً بنمو طرف ثالث من المزودين، إضافة إلى قصص نجاح الإنترنت[2]، والنتيجة أن كثيراً من الشركات الكبرى؛ تعمل حالياً كثقافات هجينة، تجمع بين مظاهر السوق وقيم وهيكلية التدرج الوظيفي، وفي النهاية يقول "دوجلاس": إن الشركة لا تستطيع الإبقاء على هذا التهجين، لأن اكتساب الواحد؛ يتبعه اضمحلال الآخر.

---

(1) Schlesinger, L. A., & Balzer, R. J., An alternative to buzzword management: The culture – performance link, Personnel, 1985, September, p.45-51.

(2) Hendry, "Cultural Theory and Contemporary Management Organization", op.cit, p.557-577.

ويبين (Quinn) بأنه وبالرغم من أن القيم المميزة للمنظمة قد تتداخل، فإن القيم للنـــوع الواحد من الثقافة تنزع إلى التنافس مع قيم نوع آخر من الثقافة[1]، ومن هنا يبرز السؤال، هــل تتطور المنظمات من خلال أنواع مختلفة من الثقافة الجماعية عبر شتى مراحل دورات حياتها؟

وجد كل من (Quinn and Cameron) أن المنظمات تميل إلى أن تركز بصورة أكبــر على قيم معينة، اعتماداً على مرحلة دوراتها الحياتية[2]، فبعض المنظمات الجديدة علـــى ســبيل المثال، تؤكد على المرونة والنمو، من خلال التركيز على اكتساب الموارد، وفي المرحلة الثانية تحول المنظمات اهتمامها إلى الموارد البشرية، وتجد أن الفاعلية تكمــن فـــي التماســك وقــوة المعنويات، وفي المرحلة الثالثة تحدد المنظمات أهدافاً لتنجزها فتستخدم آليات للضبط والتحكم.

فالنظام والاستقرار، هما الأساس ويشكلان بالتالي ثقافة التسلسل الوظيفي، وفي المرحلة الأخيرة تبدأ المنظمات تدرك، أنها بحاجة إلى تحويل الانتباه، والتركيز على البيئـــة أو المحــيط الخارجي، مما يمثل عودة إلى ثقافة Adhocracy.

قيم (Cameron and Freeman) فعالية المنظمة من خلال قوتها الثقافية، ومن خـــلال نوع الثقافة وانسجامها أو ملاءمتها، فوجدا أن نوع أو نمط الثقافة، هو مؤشر فعالية المنظمـــة[3]، إن تأثير إدارة الثقافة الجماعية على أداء المنظمة، كان محور أبحاث الثمانينات، حيث وجد كــل من (Posner,et.al) في أبحاثهم أن الفهم الواضح لثقافة المنظمة، أدى إلى فرق جــوهري فـــي أداء المؤسسة[4]، ويوضح (Quinn. and Hall) أن نظرية القيم المتنافسة هي نظرية خلفية كما جاء بعدها من النظريات، وعلى الرغم من أن هذه النظرية قد استخدمت وتعززت؛ إلا أنـــه لــم تظهر هناك أبحاث حديثة، تقوم على أنموذج القيم المتنافسة في التسعينات وفي الألفية الجديدة[5].

---

(1) Quinn, Robert E., Beyond Rational Management. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1988.

(2) Quinn and Cameron, Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence, op.cit., p.33-51.

(3)Cameron, and Freeman, S., Organizational culture and organizational development: A competing values approach. In R. W. Woodman and W. A. Pasmore, op.cit., (pp. 25-38).

(4) Posner, Barry Z., James M. Kouzes and Warren H Schmidt, "Shared Values Make a Difference: An Empirical Test of Corporate Culture". Human Resource Management, 24, 1985, p.293-309.

(5) Quinn, Robert E. and Richard H. Hall, "Environments, Organizations and Policymakers: Toward an Integrative Approach", op.cit..

2-9 قياس ثقافة المنظمة

بالرغم من أن ثقافة المنظمة مفهوم يصعب اختباره بسبب مكوناتــه المعقــدة، إلا أنــه يتوجب على المؤسسة إدراك وإدارة هذه التعقيدات، من أجل الاســتغلال الأمثــل لموجوداتهــا البشرية[1]، وبدأ البحث الأساسي حول نوع ثقافة المنظمة مع تكوين أنمــوذج القــيم المتنافــسة لفعالية المؤسسة من قبل (Quinn & Rohrgaugh)، ومنذ ذلك الحــين؛ اســتخدم كثيــر مــن الباحثين هذا الأنموذج لكي يضيفوا إلى العلم في ميدان ثقافة المنظمة[2].

وهناك ثمانِ أدوات، لتقييم وقياس محتوى ثقافة المنظمة:

1- فهرس أو جدول المعايير التشخيصي[3].

2- دراسة ثغرة (كلمان/ساكستون) الثقافية[4].

3- مخزون ثقافة المنظمة[5].

4- معايير قياس السلوك.

5- ميزان تطابق قيم المنظمة[6].

6- صورة ثقافة المنظمة[7].

7- استبانة المعتقد المؤسسي[8].

8- دراسة ثقافة الجماعة.

---

(1) Goodman, E. A., Zammuto, R. F., & Gifford, G. D., The competing values framework: Understanding the impact of organizational culture on the quality of work life. Organizational Developmental Journal, 19 (3), 2001, p.58-68.

(2) Quinn, R. E., & Rohrgaugh, J., A special Model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis, Management Science, 29, 1983, p.363-377.

(3) Allen, R. & Dyer, F. (1980). A tool for tapping the organizational unconscious. Personnel Journal, 1980, p.192-199.

(4) Kilmann, R., & Saxton, M., The Kilmann - Saxton cultured gap survey. Pittsburgh, PA: organizational Design Consultants, 1983.

(5) Cooke, R., &Lafferty, J., Organizational culture inventory. Plymouth, Mi: Human Synergistic, 1989.

(6) Enz., C., Power and shared values in the corporate culture, Ann Arbor, Mi: UMI, 1986.

(7) O'Reilly, C., Corporations, culture, and commitment: motivation and social control in organizations. California Management Review, 31(4), 1989, p.9-24.

(8) Sashkin, M., & Fulmer, R., Measuring organizational excellence culture with a validated questionnaire. Paper presented at the meeting of the Academy of Management, San Diego, CA, 1985.

وأخيراً؛ فإن أداة تقييم ثقافة المنظمة القائمة على أنموذج القيم المتنافسة لفعالية المؤسسة، تصنف قيم العمل والافتراضات الأساسية ومعالجة المعلومات، وبالرغم من وجود الكثير من أدوات قياس محتوى ثقافة المنظمة، فإن أنموذج القيم المتنافسة يبقى فاعلاً بصورة خاصة في اختبار ثقافة المنظمة وذلك للأسباب التالية:

1- الأوصاف التفصيلية لأنواع ثقافة المنظمة.

2- قياس وتحليل أنماط الثقافة المؤسسية.

إن أنموذج القيم المتنافسة، وأداة تقييم ثقافة المنظمة، ينصح بها لتحديد أنواع الثقافة ولتقييم أداء المنظمة[1]، حيث قام (Quinn and Richard) بتطوير أنموذج القيم المتنافسة لفعالية المنظمة، من أجل اختبار العلاقة بين ثقافة المنظمة وبين فعاليتها[2].

وترتكز المحاور الأربعة لهذا الأنموذج على بعدين أساسيين، تدخلان في علم المؤسسات، المحور الأفقي للأنموذج تمثل في التركيز الداخلي مقابل التركيز الخارجي، والمحور العامودي، يعكس المرونة مقابل الضبط، ويتكون الجزء الداخلي للأنموذج من أربعة محاور، تمثل أربعة نماذج مؤسسية مختلفة (أنموذج النظام المفتوح، وأنموذج العلاقات الإنسانية، وأنموذج العملية الداخلية، وأنموذج الهدف المنطقي) [3]، ويحدد (Cameron & Quinn) أربعة أنواع من الثقافات التنظيمية وهي، الثقافة الديناميكية والعشائرية والتسلسل الوظيفي وثقافة السوق، انظر الشكل (2-3)[4]:

---

(1) Deshpande, Rohit and Webster, Jr., "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda", op.cit., p.3-15.

(2) Quinn, and Hall, "Environments, Organizations and Policymakers: Toward an Integrative Approach", op.cit.

(3) Schein, Organizational culture and leadership, (3rd ed.), op.cit.

(4) Cameron & Quinn, Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework, op.cit.

شكل (2-3)

أنموذج يمثل أنواع الثقافة المؤسسية

<table dir="rtl">
<tr><td></td><td colspan="2">العمليات العضوية (المرونة والعفوية)</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="2">داخلي</td><td>أنموذج الأنظمة المفتوحة
النوع: الديناميكي
الخصائص السائدة
التعهدية، الإبداع، التكيف
الرابطة
التعهدية، المرونة، المجازفة
التركيز الاستراتيجي
نمو تطوير الموارد البشرية، الالتزام والروح المعنوية
الصيانة الداخلية
استرضاء، دمج</td><td>أنموذج العلاقات الإنسانية
النوع: العشيرة
الخصائص السائدة
التماسك، المشاركة، عمل الفريق، الشعور الأسري
الرابطة
الولاء، التقاليد
التركيز الاستراتيجي
نحو التجديد والنمو، موارد جديدة
التنظيم الداخلي
تنافس، مفاضلة</td><td rowspan="2">خارجي</td></tr>
<tr><td>النوع: التسلسل الوظيفي
الخصائص السائدة
النظام، القانون، التعليمات، الاتساق
الروابط
قوانين، سياسات، إجراءات
التركيز الاستراتيجي
الاستقرار، التنبؤ، العمليات السلسة
أنموذج العملية الداخلية</td><td>النوع: السوق
الخصائص السائدة
التنافسية، الإنجاز
الروابط
التوجه نحو الهدف، الإنتاج، المنافسة
التركيز الاستراتيجي
الفائدة، التنافسية، التفوق في السوق
أنموذج الهدف المنطقي</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2">العمليات الميكانيكية (الضبط، النظام، الاستقرار)</td><td></td></tr>
</table>

وينبثق من هذين البعدين أربعة أنماط من ثقافة الجماعة، تتواءم مع دراسات[1][2][3][4] (Miles and Charles)، ودراسات (Williamson)، و(Ouchi)، و(Mintzberg).

---

(1) Miles and Charles, Organizational Strategy, Structure and Process, op.cit.

(2) Williamson, Oliver E., Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-trust Implications. New York, NY: Free Press, 1975.

(3) Ouchi, William G., "Markets, Bureaucracies and Clans". Administrative Science Quarterly, 25, 1980, p.129-141.

(4) Mintzberg Henry, "Patterns in Strategy Formation". Management Science, 24, 1978. p.934-948.

10-2 أنواع الثقافات التنظيمية

وفقاً لإطار القيم المتنافسة، فإن هنالك أربعة أنواع من الثقافات المؤسسية هي:

1-10-2 ثقافة العشيرة The Clan

يمكن وصف ثقافة العشيرة، بأنها موجهة نحو المشاركة أو الطابع الأسري، وتركز على إنجاز المجموعة بدلاً من الإنجازات الفردية، واستند هذا المفهوم على بحث من منظمة يابانية في الستينات والسبعينات[1](Ouchi). ويؤكد هذا النوع على الولاء والاستقلالية الذاتية وعلى بيئة العمل الإنساني، وينظر إلى الزبائن كشركاء ومحط تركيز المستخدمين.

ويفترض أن يكون قادة هذا النوع من الثقافة، الأكثر فاعلية من خلال عمل الفرق والاتخاذ المشترك للقرار، فالمدراء يتحملون مسؤولية توفير بيئة عمل مريحة، والأفراد يشعرون بالقوة لمواجهة معظم المشاكل في المنظمة[2]، أما المشرفون على العمل، فغالباً ما يكونون مجرد مرشدين وينظر إليهم كآباء أكثر من كونهم مسؤولين؛ وهم يراقبون سير العمل، وتشمل الخصائص المميزة لثقافة العشيرة مستويات إدارية صغيرة، فالأجواء غير الرسمية وفرق العمل والمشاركة في حل المشكلات والمنافسة الداخلية والعدوانية الفردية، كلها من الأمور التي لا يشجع عليها، بل تعتبر مخالفة ومعرقلة للعمل، ومن خلال هذه الثقافة فإنهم يقتسمون العمل. فالإخلاص في العمل والالتزام والتقاليد؛ كلها تصب في مصلحة المنظمة.

تتسم بيئة العمل في ظل هذه الثقافة؛ بالصداقة ومساعدة العاملين بعضهم لبعض، حيث يتولد لديهم إحساس بأنهم أسرة واحدة تعمل بانسجام وتوافق ومؤازرة تامة[3]، وإن الاهتمام بالأفراد، ضمن مناخٍ عملي مناسب؛ يؤدي بالنهاية إلى نجاح تلك المنظمة، لذا فإنه من المهم أن تتظافر الجهود، لينغمس الأفراد في العمل، فترتفع الروح المعنوية لديهم ويلتقون ببيئة العمل، فيسودهم جو عملي يتصف بالودية، الأمر الذي يصب أولاً وأخيراً في مصلحة العمل والعاملين.

إن ثقافة العشيرة، تجمع بين القيم العضوية والداخلية، وتؤكد على التماسك والمشاركة وعمل الفريق، والالتزام نحو المنظمة، هذا النوع يتسم بالمرونة، ويستطيع أن يتكيف بسرعة مع حاجات الأفراد، فينظر إلى أهداف المنظمة المالية والتسويقية على أنها أقل أهمية من التماسك،

---

(1) Ouchi, W. G., Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge. Reading, MA: Addison – Wesley, 1981.

(2) Cameron & Quinn, Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework, op.cit.

(3) حجازي، أثر الثقافة التنظيمية في فاعلية نظام إدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية، مرجع سابق.

فثقافة العشيرة تعكس موقفي (مايلز وسنو)؛ حيث لا توجد استجابة سريعة للضغوط الخارجية وانتظار المحن قبل القيام بخطوات تصحيحية.

العشيرة بحسب (كوين وهول) ذات توجه داخلي، إلا أنها بطيئة في تحليل فرص السوق، وبطيئة كذلك في السماح للزبائن بالتأثير على عمل الأفراد، ويعرف (أوشي) هذه الثقافة بمؤسسة نظرية Z، حيث تتوافر عمالة دائمة واتخاذ جماعي للقرارات وبطء إثراء التقييم الخارجي، فهناك تأكيد على المجال الجماعي ضمن العشيرة، وهناك إحساس بجو الأسرة في الشركة، حيث ويقوم المدراء بدور الموجه لتسهيل العمل. وهنالك تأكيد على العمل الديموقراطي وعمل الفريق كما يقول (Deshpande and Webster)(1).

2-10-2 الديناميكية The Adhocracy

وتتصف هذه الثقافة بالديناميكية والإبداع، وهي ثقافة ذات هدف خاص، وذات طبيعة مؤقتة، فسرعان ما يتم تشكيل الفرق وحلها، ومن المهم بالنسبة للأفراد؛ أن يطوروا قدراتهم على التكيف والمرونة والإبداع، إذ تبرز عادة، الكثير من المواقف – أثناء العمل اليومي – التي تتسم بالغموض وكثافة المعلومات، فيتعين على الأفراد أن يكونوا قادرين على اكتساب وفهم المعلومات بصورة مستمرة.

ففي ظل هذه البيئة من الثقافة، تكون المنظمات في غاية المرونة وتستجيب لتغيرات السوق، وتتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع ويميل أفرادها إلى حب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات(2).

إن خير مثال على ثقافة adhocracy، هو الفرق الاستشارية، وشركات تطوير البرمجيات، هذه المؤسسات تطور منتجات جديدة وتوزعها بسرعة، أما السلطة فتكون لامركزية لتسهيل اتخاذ قرارات سريعة، فالأفراد الذين يتم تعيينهم في الفرق لتأدية هدف خاص، يكافئون على اتخاذهم القرارات بصورة فردية وعلى مجازفتهم، ونظراً لصغر حجم الكثير من الفرق فإنه غالباً ما يطلب من الأفراد أن يتعرفوا على جميع أوجه العمل بما فيها الاتصال مع الزبائن وتطوير المنتجات وتطوير الإنتاج.

---

(1) Deshpande and Webster, "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda", op.cit, p.3-15.

(2) حجازي، أثر الثقافة التنظيمية في فاعلية نظام إدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية، مرجع سابق.

ويشجع هذا النوع من الثقافة، كذلك المبادرة والحرية، كمصادر ذات فائدة تنافسية[1]، حيث أظهر هذا النوع من الثقافة؛ تفوقه في الأداء المؤسسي لبعض الصناعات في بيئات متغيرة، فجو العمل؛ جو ديناميكي وتجديدي، والقادة المؤثرون في مثل هذه البيئات، يتصفون بالإبداع والمجازفة، لامتلاكهم رؤى خاصة تخدم هذا المجال.

إن المنظمات التي تطبق ثقافة الـ adhocracy، تناضل من أجل تطوير الإنتاج، وتسعى إلى قيادة التنافس في المعرفة فهم يلتزمون في التجريب، لاكتساب الجديد من المعرفة، وهدف المنظمة هو الاستفادة من المنتجات الجديدة لتحقيق نمو سريع، ويقاس النجاح بالقدرة على إنتاج سلع وخدمات جديدة وفريدة، تتوافر في الثقافة الديناميكية، وقيم تتماشى مع مبدأ العضوية والتوجه الخارجي وتؤكد على الإبداعية والتكيف والديناميكية والتعهدات.

إن فعالية المنظمة، تعتمد على إيجاد أسواق واتجاهات جديدة للنمو، كما تعتمد على إيجاد الحلول المناسبة في حل المشكلات، وعلى التغيير المنتظم وإدارة التحولات في مواجهة حاجات الزبائن، ويكون الاهتمام الرئيس (وفقاً لمايلز وسنو) منصباً على البحث عن أسواق جديدة وإدخال التحسينات[2].

هذا النوع من الثقافة يستجيب بصورة سريعة شبه قطرية للمؤشرات الخارجية، وبحسب (Quinn) فإن المدراء هم أكثر تشابه بالمجددين والسماسرة. ونظرية الـ adhocracy تعتبر لامركزية تنوعية ديناميكية[3].

2-10-3 ثقافة (التسلسل الوظيفي)

تقوم على مبادئ البيروقراطية والتسلطية، هذه المؤسسات تهتم بالقوانين والمعلومات وضبط السيطرة من أجل وحدة المؤسسة[4]، وتؤكد ثقافة التسلسل الوظيفي على الكفاءة، ويمتاز

---

(1) Deshpande and Webster, "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda", op.cit, p.3-15.

(2) Yargrough, Larry, "Corporate Culture, Market Orientation and Customer Satisfaction: Interrelationships and Impact on Firm Performance", op.cit.

(3) Deshpande and Webster, "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda", op.cit, p.3-15.

(4) Creque, C. A., Organizational culture type and business process orientation congruence in buyer and seller relationships. UMI; Unpublished dissertation, Nova Southeastern University, 2003.

القياديون فيها بالتنسيق والتنظيم[1]، هؤلاء القادة يحافظون على مستوى الكفاءة ويمنحون مستخدميهم الاستقرار والتنبؤ، فعوامل الوحدة في المنظمة، تكمن في السياسات والإجراءات التي تسهم في تحقيق أهدافها، هذه الإجراءات الموثقة تبين كيفية استجابة المنظمة للمنبهات الداخلية والخارجية، وعند ظهور منبه أو حافز جديد لا تغطيه السياسات والإجراءات القائمة، فإن هذه المنظمات ستجد صعوبة في تحديد المنهج الأفضل لصالح العمل، ففي هذه الثقافة تتحدد السلطات والمسؤوليات؛ ويوزع العمل بشكل منظم، ويتم التنسيق بين الوحدات ليأخذ تسلسل السلطة في انتقال المعلومات الشكل الهرمي، حيث تعتمد هذه الثقافة أولاً وأخيراً على التحكم والالتزام[2].

ومن الأمثلة على ثقافات التسلسل الوظيفي، هي الشركات الصناعية، مثل شركة فورد للسيارات والمنظمات ذات الامتياز مثل ماكدونالدز.

فالإجراءات الموافقة للمقاييس؛ تضمن الكفاءة، والخدمات الثابتة التي ينتظرها الجمهور وفرض هذه الإجراءات على العاملين، يتطلب تدريبهم عليها لضمان التزامهم وتطبيقهم لها، فشركة ماكدونالدز –على سبيل المثال– غالباً ما توظف أناساً ذوي خبرة قليلة أو حتى بدون خبرة، ومن أجل تحقيق إنتاجية مضطردة، فإنه يتم القيام على تدريب هؤلاء الناس، للقيام بأعباء معينة باستخدام بروتوكول معين مصمم، بحيث يطور لديهم مهارات معينة، وهذه المهارات يمكن تعلمها بسهولة، لذلك يستطيع العاملون الجدد تعلمها بسرعة، ودخول مكان العمل بصورة منتجة، وهنا ينجز العاملون مهامهم المحددة، من غير أية إيحاءات.

غير أن هذه المنظمات القائمة على هذا النوع من الثقافة، لا تستجيب جيداً للتغييرات، وذلك بسبب قلة التجديدات وصعوبة إيجاد الحلول للمشكلات الفريدة، وعدم وجود آلية واضحة لمواجهة المشكلات الجديدة التي تتطلب نقلة نوعية، وينصب التركيز على عمل المزيد مما يحسنه الموظف من أعمال، وزيادة العطاء بدلاً من خلق أو اغتنام فرص جديدة.

هذه الثقافة آلية وداخلية، تركز على القوانين والتعليمات وعلى الاتساق والنظام، وتؤكد على الضبط والوظائف الداخلية ولها سياسات وإجراءات محددة يلتزم بها الجميع[3]، وتكمن فعالية المنظمة في ضوء هذه الثقافة على التماسك وتحقيق أهداف مرسومة واضحة، هذه الثقافة تدعم نظريات (مايلز وسنو) لكونها قادرة على إنتاج وتسويق بعض المنتجات إلى أسواق آمنة

---

(1) Cameron & Quinn, Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework, op.cit.

(2) حجازي، أثر الثقافة التنظيمية في فاعلية نظام إدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية، مرجع سابق.

(3) Freeman and Cameron, "Organizational Downsizing: A Convergence and Reorientation Framework", op.cit, p.10-29.

محدودة. أما (Oliver)، فيحدد أن الثقافة ميداناً يشمل السلطة وتحديد الدور وتقسيم العمل وقواعد تحكم سلوك الشركة[1].

إن هذه الثقافة تركز بالدرجة الأولى على ضبط الميزانية والأموال حسب ما يراه (Quinn)، فالمدراء هم أشبه بالمنسقين والموجهين، وإن الهيراركية أكثر عداء للمخاطرة وتحافظ على العمليات المنظمة في إطار بيئة عمل مؤطرة[2].

2-10-4 ثقافة السوق

اشتهرت ثقافات السوق في الستينات، ليكون التركيز على المنافسين وحصة السوق، والعديد من وظائف هذه المنظمات؛ ترتكز على التعاملات مع فريق ثالث، كالزبائن، والمزودين والمتعاقدين، والمنظمين، والاتحادات، والهدف الأساسي من مؤسسات السوق؛ هي إحداث زيادات في الإنتاج والمبيعات وليس التوجه إلى الأسواق الحقيقية نحو الزبائن، فثقافات الأسواق تختلف عن دوائر التسوق، فهي تركز على التعاملات كالبيع وعلى التبادلات النقدية[3].

تركز ثقافة الأسواق على المقاييس التنافسية، مثل المكانة الخارجية، والتباينات، بدلاً من التركيز على المرونة والحصافة، فالأفراد في ثقافة السوق لا يركزون على العمليات والإجراءات الداخلية، كما هو الحال في ثقافة السلم الوظيفي، وإنما يركزون خارجياً على عقد الصفقات، فيقاس النجاح وفق ثقافة السوق على الإسهامات في العوائد المالية الصافية، وهناك ما يدل على أن ثقافة السوق توفر أحسن أنواع الأداء الممكنة، حتى في اليابان، حيث النمط الكلاسيكي من ثقافة العشيرة أو الفريق، ووفق هذا الأنموذج (الياباني)، فإن فعالية المنظمة تكون معززة بالقيم الأساسية للتنافسية والإنتاجية القائمة على ثقافة السوق.

وتتعاظم التنافسية والإنتاجية في ثقافة السوق، بالتركيز على الوضع الخارجي والضبط، وأبرز مثال على ثقافة السوق، عندما قام (جاك ويلش) في شركة جنرال إلكتريك ببيع وشراء ثلاثمائة شركة أثناء ولايته للشركة، حيث لأنه اهتم بنتائج العمل، فنقل المنظمة من ثقافة الهرم الوظيفي، إلى ثقافة السوق، فأصبح جو العمل تنافسي بصورة مرتفعة، وتركز الاهتمام على تحقيق النتائج من غير انتحال الأعذار، فقادة ثقافة السوق، يتصفون بالتنافسية والجرأة، لأنهم

---

(1) Oliver, John E. Jr., "An Instrument for Classifying Organizations", Academy of Management Journal, 25, 1993, p.855-866.

(2) Deshpande and Webster, "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda", op.cit, p.3-15.

(3) Cummings & Worley, Organization development and change, (8th ed.), op.cit.

يهتمون بتحسين وضع شركاتهم التنافسي من خلال زيادة حصة السوق والإنتاجية والربحية [1]، فالمدراء حازمون ولا يترددون في استبدال الموظفين ذوي الأداء غير المرضي، فتركيز المنظمة؛ ينصب على الفوز في مكان السوق، وأهداف المنظمة، تركز فيما تركز على الأمور التنافسية، كحصة السوق، وليس على العوامل الداخلية مثل الروح المعنوية للعاملين.

إن تحول شركة جنرال إلكتريك من ثقافة السلم الوظيفي إلى ثقافة السوق من أجل زيادة التنافسية، هي إحدى الأمثلة على اختيار المؤسسة لتغيير ثقافتها كي تتواءم مع أسلوب قيادي جديد، هذا التغيير يحدث مع مرور الزمن عندما تندفع الشركة إلى طريقة جديدة في الفعل ورد الفعل تجاه بيئتها.

السوق هو شيء آلي وخارجي، يركز على الفردية والتنافسية وتحقيق الأهداف، والأهداف تكون موجهة ومسيّرة، ويكون هذا النوع من الثقافة في الأسواق التنافسية، وتكمن فعالية هذه الثقافة في الإنتاجية من خلال آليات السوق، وتمثل ثقافة السوق تحليلات (Miles. and Snow)[2] فهي مقلدة وليست مجدّدة، وهذه الثقافة تمثل شركة "نظرية A"، حيث توجد مسارات حياتية محددة وترقيات سريعة، ويكون التركيز على المهام tasks[3]، لوجود مستوى منخفض من الثقة، فتقوم العلاقات على الاتفاقيات وتبادل المعاملات[4]، يشبه المدراء المنتجين والمخرجين، من حيث تركيزهم على الحلول المنطقية للمشكلات وعلى الدافعية الفردية.

وتقف ثقافة السوق على النقيض من القيم المرتبطة بثقافة الزمرة[5]، فمن المقبول أن تطبق المنظمات أكثر من نمط واحد وفقاً لأقسام المنظمة ومتطلبات بيئة العمل المختلفة وأوضاعها الخاصة، وعلى حد تعبير ليس هناك ثقافة صحيحة واحدة[6].

وحسب نظرية (Quinn)، فإنه على الرغم من إمكانية تداخل هذه الأنواع من الثقافات، فإن نوعاً ما يميل إلى التنافس مع قيم النوع الآخر، أما نظرية إدارة الأزمات، فتقول: إنه ليس

---

(1) Cameron & Quinn, Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework, op.cit.

(2) Miles and Charles, Organizational Strategy, Structure and Process, op.cit.

(3) Oliver, "An Instrument for Classifying Organizations", op.cit., p.855-866.

(4) Williamson, Oliver E., "The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes". Journal of Economic Literature, 19, 4, 1981, p.1537-1568.

(5) Yargrough, "Corporate Culture, Market Orientation and Customer Satisfaction: Interrelationships and Impact on Firm Performance", op.cit..

(6) Covey, & Gulledge, Principle – centered leadership., op.cit., p.70-78.

ثمة طريقة مثلى لتنظيم المنظمة، ولكن لرفــع الأداء إلــى أعلــى حــد ممكــن، وإن مــستوى الإستراتيجية قد يعتمد على مستوى ثقافة الجماعة.

والجداول أدناه هو اختصار موجز لكل نوع من أنواع الثقافات:

الجدول (2-1)

ثقافة الجماعة

	التوجه الداخلي	**التوجه الخارجي**
العملية العضوية	* العشيرة: التوجه الداخلي الإدارة العضوية التأكيد على المرونة والوضع المستقر للسوق	* الديناميكية: التوجه الخارجي الإدارة العضوية التأكيد على المرونة والوضع المستقر للسوق
العملية الآلية	الهرم الوظيفي: التوجه الداخلي الإدارة الآلية التأكيد على الضبط والوضع المستقر للسوق	السوق: التوجه الخارجي الإدارة الآلية التأكيد على الضبط والوضع المستقر للسوق

جدول (2-2)

وصف ثقافات الزمرة والديناميكية والتسلسل الوظيفي والسوق

الزمرة	التماسك، عمل الفريق والالتزام
الديناميكية	الإبداع، التعهدية والديناميكية
الهرم الوظيفي	النظام، القوانين، التعليمات، الاتساق والفعالية
السوق	التنافس وتحقيق الأهداف

ويؤكد (Zamuto & Goodman)، بأن كل واحدة من هذه الثقافات الأربع تركز على جوانب مختلفة للمؤسسة من قبل الأشخاص، التكيف، الاستقرار، وإتمام الواجبات. وهي أيضاً تبرز الآراء المعاكسة التي تكمن داخل العملية المؤسسية[1].

2-11 المقارنة التقليدية لنمط دوجلاس

تعبر نظرية دوجلاس مكروجر (Douglas McGregor) عن نظريتين تؤديان إلى ثقافتين تنظيميتين مختلفتين؛ فتعتقد نظرية X، بأن الأفراد ليس لديهم دوافع للعمل، مما يؤدي إلى قيام أنماط السلوك، التي تؤكد على الرقابة الشديدة وإطاعة الأوامر، بينما تفترض نظرية Y، أن الأفراد ينتجون ويحبون العمل، مما يؤدي إلى قيام أنماط السلوك التي تدعم الرقابة الذاتية والتعاون في مجال العمل[2].

أفرز أنموذج دوجلاس أربع فئات[3]:

1- المجموعة الضعيفة ضعيفة التماسك، وتحكمها ظروف تنافسية قوية، وظروف متقلبة واستقلالية ذاتية؛ فكل فرد هو مسؤول عن نفسه وعمن يختارهم، وهذه شبيهة بثقافة الديناميكية.

2- المجموعة القوية ضعيفة التماسك، وهي تقوم على الاستشارة والرسميات وهذه المجموعة أكثر ارتباطاً أو قرباً من ثقافة السوق.

3- المجموعة القوية قوية التماسك وذات السياق الاجتماعي، حيث يتوافر فيها ضابطان رئيسيان لسلوك الفرد وحدود الجماعة وهي أشبه ما تكون بثقافة الهرم الوظيفي.

4- المجموعة الضعيفة قوية التماسك والتي تحكمها (الأنا) وعقلية الغير، وهي أشبه ما تكون بثقافة العشيرة[4].

---

(1) Zamuto, R., Gifford, B., & Goodman, E., Managerial ideologies, organizational culture and the outcomes of innovation. Thousands Oaks, CA: Sage Publications, 2000.

(2) Kurtz, Organizational culture, decision-making, and integrity:, op.cit., p.305-317.

(3) Woodbury, Building organizational culture: Word by word, op.cit., p.48.

(4) Pool, The Learning Organization: Motivating Employees Through Integrating TQM Philosophy in a Supportive organizational Culture, op.cit., p.373-396.

الفصل الثالث

الفاعلية التسويقية

الفصل الثالث

الفاعلية التسويقية

3-1 مقدمة

بدأت أول خطة تسويقية عام 1820، حيث بدأت المنظمات التفكير بالتسويق بشكل صحيح لقدرته على تحقيق متطلبات المنظمات، من سرعة إيصال فكرة المنتج، وطريقة التقديم الأفضل، ونتيجة لحدة المنافسة واتساع نطاق السوق، فبدأ التسويق يأخذ أبعاداً أكاديمية، حيث تمكنت الأنشطة التسويقية من التوفيق بين الطاقات الإنتاجية وبين احتياجات المجتمع من السلع والخدمات، الأمر الذي أدى إلى تحسين مستوى رفاهية المعيشة، وتحسين أنماط الحياة للمواطنين ومثال على ذلك ما حققته الدول المتقدمة صناعياً(1).

إن التسويق هو علم مبني وبشكل رئيسي على تجارب، وليس قائم من منطلق علمي بحت، أي إن التسويق مبني على النفس الإنسانية والإبداع الإنساني، وفقا لقواعد يجب دراستها من أجل وضع خطة تسويقية أو فكر تسويقي، وذلك ينبع من الحاجة إلى تسويق المنتجات المادية وغير المادية، الأمر الذي يتطلب أن يمتلك المدير مهارات التسويق وفهم المزيج التسويقي، ولا ننسى حاجة المنظمات الحكومية أيضاً إلى تسويق أساليب عملها وخططها وخدماتها للناس، مما يشير إلى أهمية التسويق الإدارية والخدمية والإنتاجية.

ويسهم النشاط التسويقي بدور هام في تحقيق النمو والتطور الاقتصادي للمجتمع ككل وتحقيق رفاهيته. فعن طريق القيام بالبحوث التسويقية، يقوم التسويق بخلق بعض الأفكار التي ينتج عنها تطوير سلع وخدمات جديدة، وهو يتيح للمستهلك الاختيار من بين بدائل المنتجات المتاحة، فإذا نجحت هذه المنتجات في إشباع احتياجاته ورغباته، فإن معدلات التوظف سوف تتزايد كما تتزايد مستويات الدخول، ويرتفع مستوى المعيشة. بل أنه يمكن القول: إن التسويق أصبح يمثل القوة الأساسية المحركة للاقتصاد العالمي في ظل الاتجاهات الحديثة للعولمة.

بدأت بحوث التسويق كوظيفة في عام 1911 عندما أسس Charles C. Parlin أول قسم رسمي لبحوث التسويق في شركة Curtis Publishing Company، وهي إحدى دور نشر الصحف في الولايات المتحدة الأمريكية، فالبحوث التسويقية تساعد المنشآت

---

(1) الراوي والسند، مبادئ التسويق الحديث، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000، ص 51.

في مراحل نموها وفي تحقيق أهدافها وتعظيم أرباحها من خلال الاستغلال الكامل للفرص الكامنة والمتاحة[1].

3-2 السوق

السوق هو المكان الذي يلتقي فيه العرض والطلب، سواء لسلعة واحدة أو أنواع عدة من السلع، ثم توفر أطراف ترغب في شراء سلعة أو مجموعة من السلع، ولهذه الأطراف القدرة الشرائية للتملك، وببساطة هو مكان تواجد البائع والمشتري والمنتج والمستهلك[2].

أي مكان تبادل والتقاء المشتري بالبائع، أو البائع بالمشتري، أي أن السوق هو المكان الذي يتم عن طريقه بيع المنتج وعرضه، فهو عنصر أساسي في التسويق وهو:

- مكان وجود المنتج
- مكان وجود المستهلك
- مكان وجود المشتري
- مكان وجود المنافسين
- مكان عرض السلعة والطلب عليها وتسعيرها

يسهم التسويق في تسهيل عملية التبادل، أو أنه يسهل علاقات المدخلات – المخرجات داخل السوق، وهنا ينشئ النشاط الاقتصادي، وهو الأساس في تكوين الأسواق[3] وأن الأسواق هياكل افتراضية غير حقيقية، وليست ثابتة، ثم إن السلع تتغير بتغير التقدم العلمي وبتقدم الشعوب، حيث تتغير نظرتهم إلى الحياة.

3-3 المُسوِّق

هو الجوال الذي يبحث عن من يشتري أو يبيع له بضائعه وهنا يجب ملاحظة وجه الاختلاف بين المسوق والبائع، فوظيفة المسوق – marketer هو البحث عن مشتري وهو ليس البائع إنما البائع هو من يؤمن عملية التبادل marketer + market = marketing.

---

(1) الراوي والسند، مبادئ التسويق الحديث، مرجع سابق، ص 60.

(2) المرجع ذاته، ص 17.

(3) عمر سالمان، التسويق الدولي من منظور بلد نامي، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1992، ص16.

3-4 تعريف التسويق

عرف البعض من الباحثين التسويق، بأنه الأداء المختلف عن أنشطة العمل التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي، كما عرفه البعض الآخر بأنه " ذلك النظام الكلي من أنشطة الأعمال المصممة لتخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات المرغوبة للمستهلكين الحاليين والمتوقعين. كما قام (Leisen & Winsor) بتعريف التسويق على أنه " تطوير نظام التوزيع الفعال للسلع والخدمات للمستهلكين في الأسواق المستهدفة[1].

ويعرف التسويق على أنه مجموعة متنوعة ومتكاملة من الأنشطة التي تتعلق بتدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلكين النهائيين (أو المشترين الصناعيين)، بالشكل الذي يؤدي إلى إشباع حاجاتهم ومقابلة رغباتهم وأذواقهم، ويتناسب مع قوتهم الشرائية، بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، ويحقق التقدم الاجتماعي والازدهار الاقتصادي للمجتمع[2].

وما تجدر الإشارة إليه هنا، هو أن الرؤية الفكرية التي سادت، أو تسود هي وحدها التي تحدد شكل ومضمون هذا التعريف، ولتقديم تعريف أكثر شمولاً للتسويق فإنه يمكن اقتراح التعريف التالي: " التسويق هو كل الأنشطة التي تم تصميمها لخلق وتسهيل أية عمليات تبادلية هادفة لإشباع الحاجات والرغبات الإنسانية". إن هذا التعريف يتميز بنظرته الشمولية للتسويق. فالتسويق يتألف من أنشطة مختلفة، قد يتم أداؤها إما بواسطة أفراد أو مؤسسات أو أي وسيط آخر، وهذا ينطبق على المحل التجاري الصغير في منطقة سكنية ضيقة، وعلى المصانع الكبيرة، وعلى الجامعات والجمعيات الخيرية والنوادي الرياضية والاجتماعية والمستشفيات التسهيل في تبادل مختلف الأعمال والخدمات التي تقدمها مع المستهلكين الحاليين والمحتملين من خلال تنفيذ مختلف الأنشطة التسويقية من إنتاج وتوزيع وترويج وتسعير[3].

لقد تعددت التعريفات التي توضح النشاط التسويقي، إلا أن التعريف الذي قدمته الجمعية الأمريكية للتسويق عام 1985 يعد من أكثر التعريفات قبولاً لدى الكتاب والباحثين في ميدان

(1) Leisen, B., Lilly, B., & Winsor, R.D. (2002). The effects of organizational culture and market orientation on the effectiveness of strategic marketing alliances. Journal of Service Marketing, 16. 201-222.

(2) ثابت إدريس، منى الغيص، إدارة التسويق: مدخل إستراتيجي تطبيقي، القاهرة، 1994، ص40.

(3) محمد عبيدات، مبادئ التسويق، دار المستقبل للنشر والتوزيع، ط3، 1999، ص 219.

التسويق، حيث تعتمد معظم المراجع الحديثة في التسويق على هذا التعريف عند توضيحها للنشاط التسويقي.

ووفقاً لتعريف الجمعية الأمريكية للتسويق، فإن النشاط التسويقي يعرف كالآتي: " عملية تخطيط، وتنفيذ التصور، والتسعير، والترويج، والتوزيع، للأفكار،والمنتجات،والخدمات،وذلك لإتمام عمليات التبادل التي تشبع أهداف الأفراد والمنظمات" وينظر هذا التعريف للتسويق على أنه عملية تتضمن كل من المبادلات التسويقية، والاستراتيجيات، والأنشطة، والمراكز الوظيفية، ومؤسسات التسويق.

فهو عبارة عن عملية تخطيط وتنفيذ مراحل تسعير وترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات من أجل خلق عمليات تبادل تشبع رغبات الأفراد وتحقق أهداف المنظمات[1].

إن أبسط تعريف للتسويق هو: "التعرف على حاجات المشترين، وتأمينها لهم،أي هو عملية تخطيط وتنفيذ الأنشطة المتكاملة، التي تقوم على توفير تسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات والأفكار لتحقيق الإشباع لكل من المستهلك والمشتري والصناعي والمنتج والموزع والمستورد، من خلال عملية مبادلة المنافع في حدود توجهات المجتمع، وحاجات المشتري هي: ضرورات (needs) رغبات (wants) متطلبات (Demands). والرغبات الإنسانية كانت البداية لدراسة النشاط التسويقي، فالجنس البشري يحتاج إلى الطعام والماء والهواء والسكن، فهي بمنزلة الوسائل اللازمة لإشباع هذه الحاجات، إذ إن كلاً منا يرغب في نوع معين من الطعام، أو في صنف معين من الملابس، لذا فان رجال التسويق يقومون بتنمية الرغبات وخلقها، إذ إن هذه الحاجات خلقت قبل وجود التسويق، وقبل رجال التسويق أنفسهم، ويقوم رجال التسويق بإشباع الرغبات وتوجيهها والتأثير في القرارات في اختيار السلع والخدمات اللازمة لهذا الإشباع.

فإذا نظرنا للبعد الاجتماعي للتسويق، فإنه يتعين أن يعمل التسويق على إيجاد التوازن بين حاجات الأطراف المختلفة في المجتمع من مستهلكين ومنظمات، إضافة إلى حاجات المجتمع بأكمله.

ويعد التسويق المباشر واحداً من أسرع حقول التسويق نمواً، كما يوفر إمكانيات هائلة لتقديم سلع وخدمات مفصلة على مقاس المستهلكين والمنتفعين (Customization) علاوة على دوره في شخصنة الرسائل الموجهة إلى الجمهور المستهدف (Personalization). وقد جرى خلال السنوات الأخيرة المنصرمة جدل حول معنى مصطلح " التسويق المباشر" نفسه. فالبعض

---

(1) الراوي والسند، مرجع سابق، ص52.

يعتبره بمثابة بريد مباشر أو التسويق المماثل لأسلوب إلقاء المساقات المنهجية في الجامعات والمعاهد (curriculum marketing) أو التسويق عبر الحوار (Dialogue marketing) أو التسويق الشخصي (personal marketing) أو التسويق عبر قواعد البيانات (Database marketing) [1].

إن هذا التنوع في المفاهيم يعكس في واقع الأمر، النطاق الواسع للنشاطات التي ينبغي الانخراط فيها، بمحاولة لجذب العميل، إلا أن الحوار قد استقر اليوم باتجاه تفضيل مصطلح التسويق المباشر.

وقد عرف (Bird) التسويق المباشر: "أنه أي نشاط يولد علاقة مباشرة بينك وبين المستهلك الفرد"[2]. كما عرفه (Tapp) فقال: "إن التسويق المباشر، ما هو إلى وسيلة لجذب المستهلكين والاحتفاظ بهم من خلال تقديم إطار لعمل أنشطة ثلاث، هي تحليل المعلومات الخاصة بالمستهلك الفرد، تشكل الإستراتيجية، وتنفيذها بما يساهم استجابة المستهلك مباشرة[3].

كما عرف (Roberts & Berger) التسويق المباشر بأنه " عملية التسويق العلائقي ذات التوجه بالمعلومات، والتي تركز على الحصول على البيانات الشخصية للعملاء[4].

كما عرفه (Thomas & Housden) بأنه " فرع من التسويق يساعد على إنجاز مهمات تسويقية محددة بصورة أكثر كفاءة، وذلك من خلال جمع وتحليل واستخدام المعلومات عن الزبائن الأفراد، لتقديم تلك المعلومات التي تتناسب مع المنتج المقدم[5].

وعليه، فإن مصطلح التسويق المباشر؛ يقصد به كافة نشاطات الوسيلة التي تولد سلسلة من الاتصالات (Communications) والاستجابات مع العملاء الحاليين والمرتقبين.

وخلال السنوات المنصرمة، أعلنت عدة شركات رائدة مثل (Heize) المتخصصة في مجال تصنيع الأغذية ومصرف شيكاغو وشركة (Microsoft) لإنتاج البرمجيات وشركة (C & WC) العملاقة في مجال الاتصالات اللاسلكية والكيبل وشركة (Proctor& Gamble) العاملة في العديد من الصناعات الكيماوية والإستراتيجية، وغيرها من الشركات، عن رغباتها في اعتماد أساليب وتقنيات التسويق المباشر لبناء علاقات مباشرة مع عملائها حول العالم، كبديل

---

(1) بشير العلاق، التسويق عبر الإنترنت، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2002، ص 77

(2) بشير العلاق، الإستراتيجيات التسويقية في الإنترنت، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2003، ص 104

(3) Tapp, Alan, " principles of Direct and Database Marketing", Prentice Hall, 3rd ed., 2005, p.9

(4) Roberts, Mary & Berger Pand, Direct Marketing management, 2nd Ed., Prentice Hall, 1999, p.3.

(5) Thomas, Brim& Housden, Direct Marketing in practice, CIM, 2003, p.4.

عن أساليب الترويج التقليدية، وبالفعل باشرت هذه الشركات بالاستخدام الفعلي للتسويق المباشر، وهي اليوم تحقق نجاحات باهرة، تتمثل في تعظيم روابطها مع عملائها وزيادة مبيعاتها بمعدلات تفوق بكثير ما كانت تحققه في ظل أساليب الترويج التقليدية التي لجأت إليها سابقا.

وحيث أن الشركة لديها القدرة والخبرة والإمكانات المادية التي تمكنها من القيام بوظيفة التوزيع والإشراف عليها مباشرة؛ فهي لا تستخدم أية وساطة في توزيع منتجاتها، وهذا يمثل أقصر طرق التوزيع[1]. ففي البداية كان البريد المباشر من الوسائل الترويجية الرئيسية في مضمار التسويق المباشر، إلا أن التطورات التكنولوجية، مثل تطور تكنولوجيا المعلومات وقواعد البيانات بشكل خاص، ساهمت في ولادة أنواع مختلفة من الوسائل التي يمكن استخدامها للتواصل بشكل فعال وبأسلوب مباشر مع العملاء.

3-5 مفهوم التسويق

لأول مرة جرى بيان مفهوم التسويق في خمسينات القرن العشرين، ويشير (Webster) إلى الأتي[2]:

"يبين المفهوم القديم للتسويق، الحاجة إلى خدمة العملاء الذين ظهروا تحت ظروف تأثير ما بعد الحرب العالمية الثانية والنمو السكاني.

لذلك أصبح العملاء مستفيدون من المنافسة الحادة بين المنتجين المحليين، عند دخول القادمين الجدد في العديد من الصناعات، كشركات انتقلت من الإنتاج العسكري إلى الإنتاج السلمي، وتفردت الشركات الريادية إلى مستوى غير مسبوق من النمو في الإنفاق الاستهلاكي.

إن زيادة الإنتاج التي أصبحت في ظل التقدم التكنولوجي، والتي فاقت معدلات الطلب عليها، وظهرت معضلة ندرة الأسواق وعدم اتساعها؛ لذا أصبحت المنشآت أمام منافسة على مستوى الأسواق المحلية والخارجية، وبذلك ظهرت المهمة الأساسية لها في إيجاد المستهلك المرتقب والعمل على إرضائه والحفاظ على المستهلك الحالي، وهذا يتحقق إذا استطاعت المنشأة معرفة من هم عملاؤها وماذا يريدون بالتحديد من سلع أو خدمات[3].

---

(1) بشير العلاق، قحطان العبدلي، التسويق الصيدلاني، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص 137.
(2) Webster, F.E. Jr., Defining the new marketing concept, Marketing Management, 2, 1994, 23-31.
(3) الراوي والسند، مبادئ التسويق الحديث، مرجع سابق، ص59.

يرى (Webster)، وهو ربما رائد مفهوم التسويق أن "العميل هو الأساس لأي منشأة وسبب استمرارها"[1]. وبالتالي، لا يمكن اعتبار التسويق كوظيفة منفصلة، فهو يمثل المنظمة من وجهة نظر العميل[2]، ويمكن القول: إن مفهوم التسويق يعني أن المنظمة ككل سوف تكون موجهة نحو إشباع احتياجات ورغبات المستهلك[3].

وفي البيئة التنافسية لمنظمات اليوم، سيترتب على المنظمة التركيز على العميل، وأن تنطلق بناءً على احتياجات السوق، وأن تكون ذات نطاق عالمي، وأن تكون مرنة في قدرتها على توصيل قيمة فائقة للعميل". إن مفهوم قيمة العميل في صميم المفهوم للتسويق[4]. وبين (Kotler) أن مفهوم التسويق المفتاح في تحقيق الأهداف التنظيمية حيث يجعل المنظمة أكثر تنافسية، وتوصيل وتسليم قيمة أعلى للعميل في الأسواق المستهدفة[5]، ويشير (Woodruff) أن "قيمة العميل هي أداء العميل الملموس، وتقيم صفات السلعة، وأداء الصفات، والنتائج التي تنشأ من استخدام المنتج والتي (تعيق أحيانا) تحقيق أهداف وغايات العميل في مواقف الاستخدام"[6].

إن الإلمام باحتياجات المستهلكين وطبيعة الأسواق، تعتبر من متطلبات المفهوم الحديث للتسويق وبالتالي تخطيط العملية الإنتاجية تبعاً لاتجاهات المستهلكين، فطبيعة العملاء مختلفون في صفاتهم واتجاهاتهم، ومستوى دخلهم سواء كانوا أفراداً أو جماعات[7].

اقترح (Slater) نظرية للمنظمة قائمة على العميل، حيث أوضح أن العميل يحقق قيمة فائقة للمنظمة، وعليه، "يكون للمنظمة ميزة تنافسية، عندما تمتلك موارد ومهارات تمكنها من توصيل قيمة للعميل، ومع ذلك، يشدد على أن الأداء الفائق يحدث للمنظمات التي لديها[8]:

1- ثقافة تنظيمية قائمة على العميل (أي، التوجه نحو السوق).

2- تعلم مستمر بشأن العملاء.

3- الالتزام بالإبداع.

---

(1) Webster, F.E. Jr., The rediscovery of the marketing concept, Business Horizons, 31. 1988, 29-39.

(2) Druker, P.F., The practice of management. New York: Harper and Row, 1954.

(3) سالمان، "التسويق الدولي من منظور بلد نامي"، مرجع سابق، ص15.

(4) Webster, F.E. Jr., Defining the new marketing concept, op.cit., 23-31.

(5) Kotler, P., Marketing Management. NJ: Prentice Hall, Upper Saddle Rive, 2000.

(6) Woodruff, R.B., Customer value: the next source for competitive advantage. Journal of the Academy of Marketing Science, 25.1997, 139-153.

(7) الرواي والسند، مبادئ التسويق الحديث، مرجع سابق، ص34.

(8) Slater, S.F., Developing a customer value-based theory of the firm. Journal of the Academy of Marketing Science, 25. 1997, 162-167.

4- والقدرة على تنظيم أنفسهم حول عمليات التوصيل للعملاء.

إن على المنظمة تبني فلسفة أن المستهلك أو العميل ينبغي أن يكون سيداً للموقف دائماً، ومن ثم التركيز على خدمة ورضا العميل(1)، وقدم ويبستر مفهوماً جديداً للتسويق، حيث بين أن المفهوم القديم للتسويق تتضمن توجهاً نحو العملاء، والإبداع والإرباح كمكافأة لرضا العميل، كما أن المفهوم القديم للتسويق كان فلسفة إدارية، بينما المفهوم الجديد للتسويق أوسع واشمل من القديم، وهو أكثر من فلسفة، ويشمل (15) فكرة مترابطة وهي(2):

1- خلق تركيز على العميل عبر المنظمة.

2- الإصغاء للعميل.

3- تحديد وتنمية الكفايات المميزة.

4- تعريف التسويق لذكاء سوقي.

5- استهداف العملاء بشكل دقيق.

6- الإدارة من أجل الربح وليس حجم المبيعات.

7- جعل قيمة العملاء هي النجم الذي يهتدي به.

8- جعل العملاء يتعرفون على الجودة.

9- قياس وإدارة توقعات العملاء.

10- بناء علاقات العملاء وولائهم.

11- تعريف المنظمة كمنظمة حرفية.

12- الالتزام بالتحسن المستمر.

13- إدارة الثقافة إلى جانب الإستراتيجية.

14- النمو مع الشركاء والتحالفات.

15- تحطيم البيروقراطية التسويقية.

---

(1) عرفة والشلبي، التسويق والفراغ، الكتاب السادس، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1999، ص 96.

(2) Webster, Defining the new marketing concept, op.cit., 23-31.

إن الأدبيات أعلاه، استعرضت تطبيق التسويق، وبشكل عام، فإن دور الإدارة العليا هام لتطبيق مفهوم التسويق، كون أن الإدارة العليا تقوم بوضع القيم والاعتقادات التنظيمية[1]. وبالتالي، فإن النمو التنظيمي أو التغيير الثقافي تجاه مفهوم التسويق، يتطلب دعماً من الإدارة العليا، ومع ذلك، فان قياس تطبيق مفهوم التسويق خاصة والتسويق القائم على المعرفة، الذي يدمج مفاهيم التسويق، يعتبر عاملاً هاماً للمنظمات.

3-6 الفعالية التسويقية

توصل العديد من الباحثين إلى أن تطبيق التسويق يقدم للمنظمات ميزه تنافسية تولد الأداء الفائق[2][3]. ويوضح جريفز (Graves) أن "الجدل الأساسي الذي يربط مفهوم التسويق بالفعالية التنظيمية، يقوم على فكرة أنه في البيئات التنافسية الديناميكية، فإن على المنظمات الاستجابة لاحتياجات عملائها"، وبشكل عام، يمكن تقسيم التنظيم إلى منظورين رئيسين[4].

- المنظور الأول هو مدخل خارجي، ويركز على الأهداف ونظم المنظمات وعلاقاتها مع بيئتها.
- والمنظور الثاني هو مدخل داخلي، ويركز على الإنتاجية ورضا العاملين.

فيما يتعلق بالمدخل الخارجي – والذي يعتبر الأوسع انتشاراً في الاستخدام – يتمثل بمدخل الأهداف ومدخل النظم. فمن حيث مدخل الأهداف، بين (Frisby) أن فعالية المنظمة "تقاس بحسب قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المرغوبة"[5]، بينما يرى (Kerr) أن المنظمة الفعالة" هي التي تحقق أهدافها"، فعلى سبيل المثال، قد يكون للمنظمات أهداف لكسب حد أدنى من العائد على حقوق الملكية (ROE) أو لكسب حصة سوقية معينة، تنتج سلعاً تستند على معلومات دقيقة

---

(1) Schein, Organizational culture and leadership, (2nd ed.). op.cit.
(2) Day, G., & Wensley, R., Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. Journal of Marketing, 52. 1988, 1-20.
(3) Hunt, S.D., & Morgan, R.M., The comparative advantage theory of competition. Journal of Marketing, 59. 1995, 1-15.
(4) Graves, J.R., Implementation of the marketing concept: An organizational learning perspective. Unpublished doctoral dissertation, The University of Tennessee, Knoxville, 1999.
(5) Frisby, W., Measuring the organizational effectiveness of national sport governing bodies. Canadian Journal of Applied Sport Science, 11, 1986, 94-99.

أو موثوق بها حول حاجات السوق الفعلية، فهذه الحالة تعني استخدام قدراتها الاقتصادية بفعالية أكثر[1].

ومن حيث مدخل النظم، يناقش (Yutchman and seashore) فعالية المنظمة من حيث مركزها في بيئتها المادية، وإلى أي مدى يمكنها استغلال بيئتها في اكتساب موارد نادرة وثمينة، وإن مصطلح "مركز المادية" يشير إلى قدرة المنظمة على اكتساب الموارد[2]، ويشير (Evan) أن المنظمة هي نظام اجتماعي يتفاعل مع بيئته، وهو الذي يتكون من أربعة عناصر[3]:-

1- مدخلات الموارد العديدة.

2- العمليات التحويلية الاجتماعية أو الفنية.

3- المخرجات التي يتم نقلها إلى نظم أخرى.

4- تأثيرات التغذية الراجعة، سواء ايجابية أم سلبية.

إن مدخلي النظم والهدف يعملان في نطاق بعضهما البعض. وبين (Graves)، أن "مدخلات النظم تعتمد على فكرة الأهداف - على الأقل - بشكل ضمني"[4]، ويدعم (Seashore) وجهة النظر هذه. ويوضح أن منظور النظم يشير إلى أن الفعالية ينبغي وضعها وتقييمها بالإشارة إلى كافة صفات النظام التي لها وظيفة هامة، تتضمن عمليات تكيفه وصيانته وتحويله"[5].

ويوضح (Kotler) وجهة نظر المدخل الخارجي، واقترح مفهوم الفعالية التسويقية في المنظمات، فإن مفهومه تم تقديمه لأول مرة في مجلة "هارفارد للأعمال"[6]. ومنذ ذلك الحين،

---

(1) Kerr, G., Improving the organizational effectiveness in sport organizations. Canadian Journal of Applied Sport Science, 16. 1991, 84-85.

(2) Yutchman, R.E. & Seashore, S., A system resource approach to organizational effectiveness. American Sociological Review, 32. 1967, 891-903.

(3) Evan, W.M., Organizational theory and organizational effectiveness: An exploratory analysis. In S.L. Spray (Eds.), Organizational effectiveness: Theory – research – utilization. (pp. 15-28). Kent, OH: the Competitive Administration Research Institute, Graduate School of Business Administration, Kent State University, 1976.

(4) Graves, Implementation of the marketing concept: An organizational learning perspective. op.cit.

(5) Seashore, S.E., A framework for an integrated model of organizational effectiveness. In K.S. Cameron, & D.A. Whetten (Eds.), Organizational effectiveness: A comparison of multiple models. (pp. 55-70). New York: Academic Press, Inc., 1983.

(6) Kotler, Marketing Management, op.cit.

جرى تبني مفهوم التسويق على نطاق واسع من قبل الباحثين الأكاديميين، وممارسي الأعمال لقياس التوجه التسويقي للمنظمة[(1)(2)].

وبشكل عام، يعتقد الباحثون أن الفعالية التسويقية تتألف من تبني وتطبيق المفهوم التسويقي. وبالتالي، فإن المنظمات التسويقية الفعالة تبدو تلك المنظمات التي تدرك أهمية تنمية العلاقة مع العملاء، وتمتلك مجموعة موحدة من القيم والاعتقادات، وتتميز بتوجه خارجي نحو أسواقها، وفي مثل تلك المنظمات؛ توصف التفاعلات مع العملاء، بالتركيز على التوجه الخدمي، والتشديد على الإبداع والجودة، وكذلك وجهة نظر المنظمة من زاوية نظر العملاء[(3)(4)].

وجدت إحدى الدراسات حول الفعالية التسويقية، علاقة بين الفعالية التسويقية وحجم المنظمة (Canning)؛ ووجدت دراسة أخرى علاقة بين الفعالية التسويقية والمدى الجغرافي[(5)(6)].

وبحسب (Kotler) فإن الفعالية التسويقية للمنظمة تتألف من الأبعاد الخمسة التالية[(7)]:

1- فلسفة العميل: هل تعترف الإدارة بأولوية السوق واحتياجات العملاء ورغباتهم في خطط الشركة وعملياتها؟

2- معلومات التسويقية المتكاملة: هل لدى المنظمة كادر يمكنها من تنفيذ التحليل التسويقي، والتخطيط، والتطبيق والرقابة؟

3- معلومات تسويقية كافية: هل تحصل الإدارة على المعلومات اللازمة لإجراء تسويق فعال من حيث نوعية المعلومات وجودتها؟

---

(1) Sin, Y.M. & Tse, C.B., How does marketing effectiveness mediate the effect of organizational culture on business performance? The case of service firms. Journal of Service Marketing, 14. 2000, 295-309.
(2) Leisen, Lilly& Winsor, The effects of organizational culture and market orientation on the effectiveness of strategic marketing alliances, op.cit., pp.201-222.
(3) Davenport, T., Harris, J.G., & Kohli, A.K., How do they know their customer so well? MIT Sloan Management Review, 42. 2001, 63-73.
(4) Dunn, M.G., Norburn, D., & Birley, S., Corporate culture, organizational climate, and marketing performance. In B. Hartman, & J. Rinquest (Eds.), Proceedings of the Decision Sciences Institute. 1985, 585-587.
(5) Canning, G. Jr., Is your company marketing oriented? The Journal of Business Strategy, 9. 1988, 34-36.
(6) Block, B., Creating a culture all employees can accept. Management Review, 78. 1989, 41-45.
(7) Kotler, Marketing Management, op.cit.

4- التوجيه الاستراتيجي: هل تولد الإدارة التسويقية استراتيجيات تخطيطية إبداعية للنمو طويل الأمد وللربحية؟

5- الكفاءة العملياتية: هل تم تطبيق الخطط التسويقية بأسلوب اقتصادي، وهل تمت متابعة النتائج من أجل إجراء تصحيحي سريع؟

ولاحقاً، ومن أجل تطوير وقياس الفاعلية التسويقية أو صدق ثباتها في المنظمات الخدمية، طور (Webster) إطار الفعالية التسويقية الذي وضعه في الأصل كوتلر(1).

وهناك فرقان رئيسيان بين التطورات المفاهيمية لوبيستر، وهي دمج عوامل "فلسفة العميل" أو المنظمة التسويقية المتكاملة". وأشار (Webster)، إلى أن هذا "قد يكون بسبب الخصائص الملازمة للتسويق الخدمي). وبعبارة أخرى، فإن وجود درجة مرتفعة من التكامل بين التسويق والجوانب الأخرى للمنظمة الخدمية، قد يكون شرطاً لازماً لفلسفة العميل"، والثاني هو "كفاية المعلومات التسويقية" والتوجه الاستراتيجي". ومع ذلك أطلق (ويبستر) على هذين العاملين كما أطلق (كوتلر)، لاعتقاده أن هذين البعدين كانا متشابهين(2).

3-7 مقاييس الفاعلية التسويقية

إن إطار (ويبستر)، يتألف من الأبعاد الأربعة: الكفاءة العملياتية، وفلسفة العميل، وكفاية المعلومات التسويقية، والتوجه الاستراتيجي. ومؤخراً أشار (Leisen & Winsor) إلى أن أبعاد الكفاءة العملياتية وفلسفة العميل تعتبر الأبعاد التسويقية الداخلية والخارجية على التوالي. وإن أبعاد كفاية المعلومات التسويقية والتوجه التسويقي، على أنها مزيج للفعالية التسويقية، وهي على النحو التالي(3):

(1) الكفاءة العملياتية:

تشير إلى التركيز الخارجي والداخلي، التي تتألف من الاتصال الداخلي، والتنسيق الداخلي، والتطبيق الداخلي للنشاطات التسويقية.

(1) Webster, Defining the new marketing concept, op.cit., 23-31.
(2) Ibid.
(3) Leisen, Lilly, & Winsor, The effects of organizational culture and market orientation on the effectiveness of strategic marketing alliances, op.cit., 201-222.

(2) فلسفة العميل:

تشير إلى التركيز الخارجي للمنظمة على احتياجات ورغبات العملاء ومتابعة رضاء العملاء.

(3) كفاية المعلومات التسويقية:

تتألف من القضايا الداخلية والخارجية، وتتألف من تقديرات القدرة البيعية وتقييمات الفعالية الاقتصادية للعديد من النفقات التسويقية.

وللحصول على كفاءة المعلومات، يتحقق هذا النوع؛ في الحالة التي يكون فيها سعر السوق يعكس جميع المعلومات المتاحة عن السلعة أو الخدمة، وتفسير ذلك هو أن المتعاملين في الأسواق، يقارنون بين تكلفة الحصول على المعلومة، وبين العلاوة التي يمكن تحملها، أو العائد الممكن الحصول عليه(1).

(4) التوجه التسويقي:

يركز على الاستمرارية (طويلة الأمد للمنظمة) ويعكس كذلك اندماج القضايا الداخلية والخارجية(2).

ونظراً لان الهدف من هذه الدراسة هو دراسة المنظمات الخدمية، فإن تعريف الفعالية التسويقية الذي اقترحه (Webster)، سيعتبر مثالياً. وفي الخلاصة استعرض هذا المبحث كلاً من مفهوم التسويق ومفهوم الفعالية التسويقية(3). وبين (Kotler) أن مفهوم التسويق ينطوي على أن مفتاح تحقيق المنظمة لأهدافها التنظيمية، ويتألف من كون المنظمة أكثر فعالية من منافسيها في خلق وتوصيل ونقل قيمة العميل إلى أسواقها المستهدفة المختارة"، وبالتالي، فإن مفهوم قيمة العميل هي الأساس في المفهوم التسويقي(4).

لذلك، على رجال التسويق – في ظل ظواهر اقتصاديات الندرة والتضخم الاقتصادي – أن يتجهوا إلى إحداث التأثير في البيئة الاقتصادية، من خلال استراتيجيات المنتج والتسعير والترويج والاستراتيجيات الأخرى(5).

---

(1) سالمان، التسويق الدولي من منظور بلد نامي، مرجع سابق، ص27.

(2) Leisen, B., Lilly, B., & Winsor, R.D., The effects of organizational culture and market orientation on the effectiveness of strategic marketing alliances, op.cit., 201-222.

(3) Webster, F.E. Jr., The rediscovery of the marketing concept, op.cit., 29-39.

(4) Kotler, Marketing Management, op.cit.

(5) عرفة والشلبي، التسويق والفراغ، مرجع سابق، ص 56.

إن العلاقة بين تطبيق مفهوم التسويق والفعالية التنظيمية، تقوم علـى فكـرة أن علـى التنظيمات في البيئات الديناميكية والتنافسية الاستجابة لاحتياجات عملائهـا" [1]. وبـشكل عـام. صنفت الفعالية التنظيمية إلى مجموعتين، المداخل الخارجية والداخلية. إن التطـور المفـاهيمي للفعالية التسويقية، مقياس مفيد لتطبيق التسويق القائم على المعرفة. واقتراح (كوتلر) وهو الأكثر شهرة واستخداماً، وبالتالي فقد جرى تطبيقه كأساس مفاهيمي في هذه الدراسة.

8-3 الدراسات السابقة

1- دراسة (Joo and Soonkwan, 2008)،[2] بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية المنبثقـة مـن الثقافة الوطنية في الجودة "

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية المنبثقة من الثقافـة الوطنيـة، وأداء تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن ممارسـات إدارة الجـودة الـشاملة للمنظمة تتأثر بشكل كبير بثقافة المنظمة. وتبين أيضاً أن كل بعد من أبعاد ثقافة المنظمة يـرتبط بإدارة الجودة الشاملة بطرق مختلفة تماما.

2- دراسة (Su-Chao and Ming-Shing, 2007)[3] بعنوان " دراسة العلاقة بين القيـادة والثقافة التنظيمية والعملية لمنظمة التعلم والرضا الوظيفي للموظفين"

حيث هدفت إلى دراسة العلاقة بين القيادة وثقافة المنظمة، والعملية لمنظمة التعلم والرضا الوظيفي للموظفين، وأشارت نتائج الدراسة، إلى أن العمليات المختلفة لمنظمات الـتعلم تمتلـك فروقاً إحصائية في ظل أبعاد القيادية، والثقافة التنظيمية والعمليات الخاصة بمنظمات التعلم، كما أشارت نتاج الدراسة، أن كلاً من الثقافة التنظيمية والقيادة تـؤثران بـشكل دال فـي عمليـات منظمات التعلم، كما أن عمليات منظمات التعلم تؤثر بشكل إيجابي في الرضا الوظيفي للعاملين.

(1) Graves, J.R., Implementation of the marketing concept: An organizational learning perspective. op.cit.

(2) Joo Jung Xuemei Su Miguel Baeza and Soonkwan Hong, “The effect of organizational culture stemming from national culture towards quality”, The TQM Magazine, Vol. 20 No. 6, 2008, pp. 622-635

(3) Su-Chao Chang and Ming-Shing Lee, " A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees’ job satisfaction", The Learning Organization, Vol. 14 No. 2, 2007, pp. 155-185

3- دراسة (Sandra, et.al, 2007) [1] بعنوان "الثقافة التنظيمية ورأس المال الفكري"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين مفهومي الثقافة التنظيمية، ورأس المال الفكري. وأيضاً الوصول إلى أنموذجاً لقياس رأس المال الفكري، وقد سلط هذا الأنموذج الضوء على الثقافة، باعتبارها عنصراً أساسياً من عناصر رأس المال الفكري، وكانت الغاية للأنموذج الحديث هو قياس رأس المال الفكري، واعتبر الأنموذج أن الثقافة كالنواة المركزية، وأظهرت أهمية الثقافة لرأس المال الفكري من خلال مستويين في المنظمة هما، الثقافة القومية، وثقافة المنظمة.

4- دراسة (Athena and Maria, 2006) [2] بعنوان "الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية كمؤشرات لأداء وحدة الأعمال"

هدفت هذه الدراسة لاختبار العلاقة بين القيادة التحويلية وتوجهات الثقافة التنظيمية، وتأثيرها على أداء وحدة العمل، إضافة إلى التعرف على الأثر المشترك للقيادة والثقافة التنظيمية على الأداء، وأظهرت نتائج الدراسة، أن ثقافة التكيف وثقافة الإنجاز لها تأثير مباشر في الأداء، كما أشارت نتائج الدراسة، إلى أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي وغير مباشر في الأداء.

5- دراسة (Siew and Kelvin, 2004) [3] "ثقافة الشركات والأداء التنظيمي"

حيث هدفت إلى دراسة العلاقة بين ثقافة المنظمة والأداء التنظيمي في المنظمات السنغافورية، وقد توصلت الدراسة بتأثير الثقافة في العمليات التنظيمية المختلفة، إضافة إلى تأثيرها المباشر في الأداء، وقد أظهرت نتائج الدراسة قوة الثقافة التنظيمية في المنظمات السنغافورية، وقوة التأثير على الأداء التنظيمي.

---

(1) Sandra M. Sanchez-Can˜ izzards, Miguel A ´ angel Ayuso Mun˜oz, and Toma´s Lo´pez-Guzma´n, " Organizational culture and intellectual capital: a new model", Journal of Intellectual Capital, Vol. 8 No. 3, 2007, pp. 409-430

(2) Athena Xenikou and Maria Simosi, "Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance", Journal of Managerial Psychology, Vol. 21 No. 6, 2006, pp. 566-579

(3) Siew Kim Jean Lee and Kelvin Yu, "Corporate culture and organizational performance", Journal of Managerial Psychology, Vol. 19 No. 4, 2004, pp. 340-359

6- دراسة (Md, et.al, 2004)[1] "أثر ثقافة المنظمة على الاتجاهات نحو التغير التنظيمي"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الثقافة التنظيمية في التوجه نحو التغير التنظيمي في ماليزيا، واعتمدت الدراسة على مقياس (Goffee and Jones and Dunham, et.al)، وقد وزعت الاستبيانات على 258 من المنظمات المدرجة في دليل اتحاد الصناعة الماليزية.

وقد أظهرت النتائج، أن هناك ارتباطاً بين الثقافة التنظيمية وكلا من التأثير [العاطفي] Affective، والمعرفي Cognitive والسلوكي Behavioral والميل تجاه التغير التنظيمي، كما أشارت النتائج، إلى بأن الأنواع المختلفة لثقافة المنظمة، لها مستويات مختلفة لقبول الميل نحو التغير التنظيمي، وهذا يعني أن هناك أنماطاً معينة للثقافة التنظيمية ممكن أن تسهل القبول للتغير بينما أنواع أخرى من أنواع الثقافة لا تتقبل ذلك.

7- دراسة (Md. Et,al, 2003) [2] "أثر الثقافة المنظمة والالتزام التنظيمي في الأداء"

اختبرت هذه الدراسة أثر ثقافة المنظمة والالتزام التنظيمي في الأداء المالي في المنظمات الماليزية، كما اعتمدت على مقياس (Deshpande and Farley) في تحديد أنواع الثقافة. ودراسة (Allen and Meyer) في كأداة قياس الالتزام التنظيمي، وقد وزعت الاستبانات على مدراء المنظمات الماليزية وشارك في هذه الدراسة ما مجموعه 202 من المديرين في المنظمات المدرجة في بورصة السوق المالي، وأظهرت النتائج وجود ارتباط كبير بين ثقافة المنظمة والالتزام التنظيمي، كما أن ثقافة المنظمة والالتزام التنظيمي لها تأثير على الأداء المالي لهذه المنظمات.

8- دراسة (Sadri and Lees, 2001) [3] "تطوير ثقافة المنظمة كميزة تنافسية "

فقد تبين أن ثقافة المنظمة الإيجابية تحقق منافع متعددة للمنظمات، منها تحقيق الميزة التنافسية على المنظمات الأخرى، كما أدت ثقافة الشركة السلبية، إلى أثر سلبي على الأداء التنظيمي، بما يترتب من منع المنظمة من تبني الإستراتيجية المطلوبة، أو تبني التغيرات التكتيكية، وكما يمكن أن يكبح التغيرات المستقبلية في المنظمة.

---

(1) Md Zabid Abdul Rashid, Murali Sambasivan and Azmawani Abdul Rahman, "The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change", The Leadership& Organization Development Journal, Vol. 25 No. 2, 2004, pp. 161-179

(2) Md. Zabid Abdul Rashid, Murali Sambasivan and Juliana Johari, "The influence of corporate culture and organizational commitment on performance", Journal of Management Development, Vol. 22 No. 8, 2003, pp. 708-728

(3) Sadri, and Lees, "Developing corporate culture as a competitive advantage", op.cit, pp. 853-9.

9- دراسة (Van Vianen, 2000) [1] "دراسة مقارن للتفضيلات بين القادمين الجدد والمستخدمين القدامى للثقافة التنظيمية". فقارنت الدراسة ما يلي:

1- قارنت بين تفضيل القادمين الجدد للثقافة التنظيمية في المنظمة، مع الثقافة التنظيمية كما يتصورها الآخرون في موقع العمل.

2- قارنت بين تفضيل القادمين الجدد للثقافة التنظيمية في المنظمة، مع ما يفضله الآخرون للثقافة التنظيمية في موقع العمل.

وقد استخدم الباحث أنموذج (Quinn, 1988) كأداة قياس لأبعاد الثقافة التنظيمية، أما فيما يتعلق ببعد الالتزام التنظيمي والالتزام العاطفي، فقد اعتمد على أنموذج (Allen & Meyer, 1990) كأداة قياس، وتوصلت الدراسة إلى أن تفضيلات القادمين الجدد عن بعدين للثقافة التنظيمية هما:

1- الاهتمام بالأشخاص

2- الاهتمام بإنجاز الهدف

وأظهرت النتائج أن القادمين الجدد، اهتموا بتفضيلات الأشخاص لتتلاءم مع رؤسائهم والمرتبطة بالالتزام التنظيمي.

10- دراسة (Pool,2000) [2] "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإجهاد الوظيفي في قياس مخرجات الأعمال"

اختبرت هذه الدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإجهاد الوظيفي، وتبين أن المدراء التنفيذيين الذين يعملون في ثقافة بناءة، سوف تخفض دور الإجهاد في بيئتهم العاملة، وتوصلت الدراسة أيضاً، إلى أن هناك علاقة عكسية بين دور الصراع ودور الغموض في الثقافة البناءة، كما أظهرت الدراسة أن الثقافة السلبية قد أظهرت علاقة طردية بين دور الصراع ودور الغموض. ويعتقد الباحث، بأن الثقافة التنظيمية سواء كانت سلبية أو بناءة، تؤثر في الأداء الوظيفي والالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي.

---

(1) Van Vianen, A.E.M., "Person-organization fit: the match between newcomers' and recruiters' preferences for organization cultures", Personnel Psychology, Vol. 53 No. 1, 2000, pp. 113-50.

(2) Pool, S.W., "Organisational culture and its relationship between job tension in measuring outcomes among business executives", Journal of Management Development, Vol. 19 No. 1, 2000, pp. 32-49..

11- دراسة (Deshpande and Farley, 1999)[1] "الثقافة التنظيمية والتوجه نحو السوق دراسة مقارنة بين المنظمات الهندية واليابانية"

اختبرت العلاقة بين ثقافة المنظمة والتوجه نحو السوق في المنظمات اليابانية والهندية، حيث أشار إلى أن هناك أربعة أنواع لثقافة المنظمة:

1- الثقافة التنافسية Competitive Culture

2- الثقافة الريادية Entrepreneurial Culture

3- الثقافة البيروقراطية bureaucratic Culture

4- الثقافة التوافقية Consensual Culture

وأظهرت النتائج أن المنظمات الهندية التي تمتلك الثقافة الريادية أكثر نجاحا، أما فيما يتعلق بالمنظمات اليابانية، فكانت تركز على الثقافات الريادية والتنافسية، وكانت أيضاً الثقافة التوافقية سائدة في تلك المنظمات، كما تبين أيضاً، أن الثقافات الريادية كانت المؤشر الأكثر أهمية في تحقيق الأداء الجيد في المنظمات الهندية؛ بينما الثقافة الريادية، كانت المؤثر الأكثر في الأداء داخل المنظمات.

12- دراسة (Vander Pos et al, 1998)[2] " العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي"

اختبرت العلاقة بين ثقافة المنظمة والأداء المالي للمنظمات في جنوب إفريقيا. وأشارت النتائج، إلى أن هناك علاقة إيجابية بين ثقافة المنظمة والأداء المالي للمنظمات. وأشارت نتائج الدراسة أيضاً، إلى أن المنظمات المالية هي أكثر فاعلية لاستخدام أبعاد الثقافة التنظيمية وهي بذلك تختلف عن غيرها من المنظمات التي ليست لها استخدام فعال لهذه الأبعاد التي استخدمت في هذه الدراسة.

وقد استخدم 15 من الأبعاد لقياس الثقافة التنظيمية بدلا من ثقافة الرموز.

---

(1) Deshpande, R. and Farley, J., "Executive insights: corporate culture and market orientation: comparing Indian and Japanese firms", Journal of International Marketing, Vol. 7 No. 4, 1999, pp. 111-27.

(2) Van der Post, W.Z., de Coning, T.J. and Smit, E.V., "The relationship between organizational culture and financial performance: some South African evidence", South African Journal of Business Management, Vol. 29 No. 1, 1998, pp. 30-41.

13- دراسة (Kotter and Hekett, 1992) [1] بعنوان"الثقافة التنظيمية والأداء"

حيث هدفت إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء، وقد تناولـت الدراسـة 207 منظمة من 22 صناعة مختلفة، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجـود علاقـة بـين قـوة الثقافـة التنظيمية والأداء التنظيمي في المدى القصير على الأقل، وتبين أن بعض المنظمات تمتلك ثقافة قوية وأداء ضعيف،كما وجد أن هناك منظمات تمتلك ثقافة ضعيفة وأداء متميز.

ولمزيد من التعمق في الدراسة، اختار الباحثون مجموعات فرعية أصغر لـ22 منظمـة من العينة الأولية، والشركات التي اختيرت جميعها تمتلك ثقافات متساوية نسبيا بالقوة ولكـن 12 من هذه المنظمات فاقت إلى حد كبير العشرة منظمات الأخرى في قوة الثقافة التنظيمية (بـنفس الصناعة).

وكشفت النتائج بأن 12 من المنظمات ذات الثقافة الملائمة لمجال العمل ولبيئتهـا ألـ12 حققت أداء أفضل، وتبين أيضاً، أن المنظمات في الصناعات المختلفة طـورت أنمـاط ثقافـات مختلفة لتتلاءم مع متطلبات العمل.

14- دراسة (Denison, 1990) [2] "الثقافة التنظيمية والفاعلية التنظيمية"

اختبرت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء، حيث استندت ثقافة المنظمة على تصورات المنظمة للظروف والممارسات، ولوصف الثقافة التنظيمية، فقد وجد الباحـث أن المنظمـة فـي الثقافة المشتركة، أداؤها أفضل من الأنواع الأخرى من الثقافات.

(1) Kotter, and Heskett, Corporate Culture and Performance, op.cit.
(2) Denison, D.R., Corporate Culture and Organizational Effectiveness, John Wiley, New York, 1990.

الفصل الرابع

المعالجة الإحصائية واختبار الفرضيات

الفصل الرابع

المعالجة الإحصائية واختبار الفرضيات

4-1 المقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل بيانات هذه الدراسة الميدانية، التي هدفت إلى اختبار أثر الثقافة التنظيمية في الفاعلية التسويقية داخل منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية، مع إيضاح المعالجة الإحصائية لتلك البيانات، من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة، ثم عرض البيانات وتحليل فقرات الاستبيان وصولا إلى اختبار الفرضيات.

4-2 الأساليب الإحصائية

من أجل الإجابة على الأسئلة المتضمنة في الدراسة، واختبار فرضياتها، اعتمدت الدراسة على منظومة الرزمة الإحصائية (SPSS)، وكذلك على عدد من الأساليب الإحصائية، وهي:

- معامل الثبات ألفا، بهدف قياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستبيان.
- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures)، من أجل التعرف على خصائص العينة المبحوثة، وترتيب الأهمية النسبية للمتغيرات والأبعاد المدروسة(المستقلة والتابعة)، طبقاً للنسب المئوية والانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية.
- معاملات الارتباط، من أجل إجراء فحص العلاقة بين متغيرات الدراسة بمختلف أبعادها التابعة والمستقلة.
- تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression Analysis)، من أجل اختبار عملية ترتيب دخول المتغير المستقل وأبعاده المتضمنة، في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع وأبعاده المتضمنة، ومعرفة درجات القوة التفسيرية لها.
- اختبار (t-test)(T) للعينة الواحدة.
- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وتحليل التباين الثنائي (Two Way ANOVA).

- اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية.

4-3 مقياس التحليل

تم الاعتماد على التدريج الخماسي في تحويل إجابات العينة، وعلى جميع فقرات أداة الدراسة، بحيث تأخذ الإجابة "موافق بشدة" (5) درجات، والإجابة "موافق" تأخذ (4) درجات، والإجابة "محايد" تأخذ (3) درجات، والإجابة "غير موافق" تأخذ (2) درجة، والإجابة "غير موافق بشدة" تأخذ درجة واحدة. كما تم استخدام المعيار الإحصائي الآتي لتفسير تقديرات معلمات على كل فقرة من فقرات الأداة والجدول (4-1) يبين ذلك.

الجدول (4-1)

المتوسط الحسابي

المتوسط الحسابي	درجة التقدير
من 1.00 – اقل من 1.80	متدنية جداً
من 1.80 – اقل من 2.60	متدنية
من 2.60 – اقل من 3.40	متوسط
من 3.40 – اقل من 4.20	عالية
من 4.20 – 5.00	عالية جداً

4-4 ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات الأداة، عن طريق استخدام معامل "كرونباخ ألفا" للاتساق الداخلي (Cronbach-Alpha)، والجدول (4-2) يبين معامل "كرونباخ ألفا" لمجالات أداة الدراسة وللأداة ككل.

جدول(4-2)

قيم معاملات الثبات لمجالات الدراسة و للأداة ككل.

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا
الثقافة العشائرية	4	0.81
الثقافة الديناميكية	4	0.87
ثقافة السوق	4	0.88
الثقافة الهرمية	5	0.84
الثقافة ككل	17	0.86
التوجه نحو العميل	5	0.90
التوجه نحو المنافسين	5	0.87
الكفاءة التشغيلية	6	0.88
فلسفة العميل	5	0.85
الفاعلية التسويقية ككل	21	0.89

يتبين من جدول (4-2)، أن قيمة معامل ألفا للاستجابات على فقرات الاستبانة، كان أكبر من الحد المقبول لمعامل الثبات (60%)[1]، وهو مقبول لأغراض هذه الدراسة.

4-5 تحليل العوامل الديموغرافية لأفراد العينة

يوضح الجدول (4-3) نتائج تحليل البيانات للتوزيع الديمغرافي لعينة الدراسة، حيث احتسب التكرارات والنسب المئوية للخصائص، موزعة حسب الفئات المصنفة لها في الاستبيان ومنه يتضح ما يلي:

جدول (4-3)

توزيع أفرد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	المستوى/الفئة	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	114	61
	أنثى	72	39
المستوى التعليمي	دبلوم مجتمع فأقل	52	28
	بكالوريوس	123	66
	دراسات عليا	11	6
المجال الوظيفي	إدارة المبيعات	96	52
	إدارة العلاقات العامة	13	7
	إدارة علاقات الزبائن	43	23
	إدارة التطوير	34	18
العمر	أقل من 25 سنة	43	23
	من 25 إلى اقل من 35 سنة	98	53
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	23	12
	من 45 سنة أكثر	22	12

من الجدول السابق، يتضح لنا أن معظم أفراد العينة كانوا من الذكور، حيث بلغ عددهم (114) فرداً من أفراد العينة والبالغ عددهم (186) فرداً، أي ما نسبته 61%، بينما بلغ عدد الإناث (72) شكلن ما نسبته 39% من عينة الدراسة.

أما المستوى التعليمي الذي ظهر في الجدول، يشير إلى أن معظم أفراد العينة كانوا ضمن الفئة (بكالوريوس)، حيث بلغت نسبتهم (66%)، وهذه النسبة تشير إلى أن الشركة يتوافر لديها على الأغلب ذوي الشهادات الجامعية، وفيما يتعلق بالمجال الوظيفي، فقد كانت أغلبية عينة الدراسة من قسم إدارة المبيعات، شكلوا ما نسبته (52%)، فيما يتعلق بالعمر، فقد كانت أغلبية عينة الدراسة من الفئة العمرية 25 إلى اقل من 35 سنة، حيث شكلوا ما نسبته (53%).

(1) Uma Sekran, Research Methods for Business, 3rd Edition, John Wiley & Sons, 2000

4-6 عرض البيانات وتحليلها

فيما يلي عرض وتحليل مفصل للبيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبانات التي وزعت على أفراد عينة الدراسة.

4-6-1 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقافة التنظيمية في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية، والجدول (4-4) يبين ذلك:

جدول (4-4)

المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
2	الثقافة الديناميكية	3.60	0.68	عالية	1
3	ثقافة السوق	3.33	0.78	متوسطة	2
4	الثقافة الهرمية	3.29	0.84	متوسطة	3
1	الثقافة العشائرية	3.21	0.82	متوسطة	4

• الدرجة القصوى من (5)

يبين الجدول (4-4)، أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين (3.21 – 3.60) وبانحرافات معيارية ما بين (0.68 – 0.84) وبدرجة تقدير تراوحت ما بين المتوسطة والعالية، حيث جاء **البعد الثاني (الثقافة الديناميكية)** في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.60) وبدرجة تقدير (عالية)، تلاه **البعد الثالث (ثقافة السوق)** في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.33) وبدرجة تقدير (متوسطة)، كما أن **بعد(الثقافة الهرمية) جاء في المرتبة الثالثة** بمتوسط حسابي (3.29) وبدرجة تقدير (متوسطة)، في حين جاء **البعد الأول (الثقافة العشائرية)** في المرتبة الرابعة والأخيرة، بمتوسط حسابي (3.21) وبدرجة تقدير (متوسطة)، وفيما يلي عرض تفصيلي لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية.

فيما يتعلق بفقرات البعد الأول (الثقافة العشائرية):

جدول (4-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الأول (الثقافة العشائرية) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
3	ما يشدنا إلى بعضنا البعض هو الولاء والتقاليد والالتزام التنظيمي.	3.31	0.96	1	متوسطة
1	تسود المنظمة التي اعمل بها روح الأسرة الواحدة، حيث يشترك فيها الأفراد في كثير من الصفات	3.22	0.85	2	متوسطة
4	تؤكد المنظمة على التواصل الشديد بين أفراد التنظيم والروح المعنوية	3.21	0.76	3	متوسطة
2	يعتبر مدير المنظمة المرشد الحكيم ،حيث يتقمص شخصية الأب والأم	3.12	1.02	4	متوسطة
البعد ككل	**الثقافة العشائرية**	3.21			متوسطة

* الدرجة القصوى (5)

يتبين من الجدول (4−5) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين (3.12− 3.38) وبانحرافات معيارية ما بين (0.76 − 1.02) وبدرجة تقدير متوسطة، حيث جاءت الفقرة (3) والتي تنص على "ما يشدنا إلى بعضنا البعض هو الولاء والتقاليد والالتزام التنظيمي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.31) بانحراف معياري (0.96) وبدرجة تقدير (متوسطة)، تلتها الفقرة (1) في المرتبة الثانية، والتي تنص على أن "تسود المنظمة التي أعمل بها روح الأسرة الواحدة ،حيث يشترك فيها الأفراد في كثير من الصفات" بمتوسط حسابي (3.22) بانحراف معياري (0.85) وبدرجة تقدير (متوسطة)، بينما الفقرة (4) في المرتبة الثالثة والتي تنص على أن " تؤكد المنظمة على التواصل الشديد بين أفراد التنظيم والروح المعنوية " بمتوسط حسابي (3.21) بانحراف معياري (0.76) وبدرجة تقدير (متوسطة)، بينما الفقرة (2) والتي تنص على أن "يعتبر مدير المنظمة المرشد الحكيم، حيث يتقمص شخصية الأب والأم" جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.12) بانحراف معياري (1.02) وبدرجة تقدير(متوسطة)، أما المتوسط الحسابي لفقرات **بعد الثقافة العشائرية** ككل، فقد بلغ (**3.21**) بانحراف معياري (0.82) وبدرجة تقدير متوسطة.

فيما يتعلق بفقرات البعد الثاني (الثقافة الديناميكية):

جدول (4−6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الثاني (الثقافة الديناميكية) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
3	تتوافر لدى أفراد المنظمة روح الالتزام والتجديد والتطوير والريادة	3.67	0.98	1	عالية
1	تتوافر الرغبة الشديدة لدى العاملين في المجازفة و تحمل المخاطر	3.62	0.88	2	عالية
4	يؤكد التنظيم على النمو واكتساب الموارد الجديدة وعلى الجاهزية لمواجهة التحديات	3.57	0.95	3	عالية
2	تتوافر لدى المدير روح التجديد والمغامرة	3.54	1.01	4	عالية
البعد ككل	**الثقافة الديناميكية**	3.60			عالية

يتبين من الجدول (4−6) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين (3.54− 3.67) وبانحرافات معيارية ما بين (0.88 − 1.01) وبدرجة تقدير عالية، حيث جاءت الفقرة (3) والتي تنص على أن "تتوافر لدى أفراد المنظمة روح الالتزام والتجديد والتطوير والريادة " في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.67) بانحراف معياري (0.98) وبدرجة تقدير (عالية)، تلتها الفقرة (1) في المرتبة الثانية والتي تنص على أن "تتوافر الرغبة الشديدة لدى العاملين في المجازفة وتحمل المخاطر" بمتوسط حسابي (3.62) بانحراف معياري (0.88) وبدرجة تقدير (عالية)، بينما الفقرة (4) في المرتبة الثالثة والتي تنص على أن "يؤكد التنظيم على النمو واكتساب الموارد الجديدة وعلى الجاهزية لمواجهة التحديات"

بمتوسط حسابي (3.57) بانحراف معياري (0.95) وبدرجة تقدير (عاليــة)، بينمــا الفقــرة (2) والتي تنص "تتوافر لدى المدير روح التجديد والمغامرة" جاءت في المرتبة الأخيــرة بمتوســط حسابي (3.54) بانحراف معياري (1.01) وبدرجة تقدير(عالية)، أما المتوسط الحسابي لفقــرات **بعد الثقافة الديناميكية** ككل، فقد بلغ (**3.60**) بانحراف معياري (0.68) وبدرجة تقدير عالية.

فيما يتعلق بفقرات البعد الثالث (ثقافة السوق):

جدول (4-7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الثالث (ثقافة السوق) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
3	تركز المنظمة على واجبات العمل وانجاز الأهداف والتوجه المشترك نحو العميل	3.47	1.02	1	عالية
1	يركز التنظيم على الإنتاجية وانجاز الأعمال دون تدخل شخصي	3.33	0.98	2	متوسطة
4	يركز التنظيم على الأعمال التنافسية والانجازات القائمة على أهداف يمكن قياسها	3.29	0.99	3	متوسطة
2	يعتبر مدير التنظيم منتجا وفنيا ومسيرا	3.24	1.03	4	متوسطة
البعد ككل	**ثقافة السوق**	3.33			متوسطة

*** الدرجة القصوى (5)**

يتبين من الجدول (4-7) أن المتوسطات الحسابية لاســتجابات أفــراد عينــة الدراســة تراوحت ما بين (3.24- 3.47) وبانحرافات معيارية ما بين (0.98- 1.03) وبدرجــة تقــدير تراوحت ما بين المتوسطة والعالية، حيث جاءت الفقرة (3) والتي تنص على أن "تركز المنظمة على واجبات العمل وإنجاز الأهداف والتوجه المشترك نحو العميل " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.47) بانحراف معياري (1.02) وبدرجة تقدير (عالية)، تلتها الفقرة (1) في المرتبــة الثانية والتي تنص على "يركز التنظيم على الإنتاجية وإنجاز الأعمــال دون تــدخل شخــصي" بمتوسط حسابي (3.33) بانحراف معياري (0.98) وبدرجة تقدير (متوسطة)، بينما الفقــرة (4) في المرتبة الثالثة، والتي تنص على أن "يركز التنظيم على الأعمال التنافسية والإنجازات القائمة على أهداف يمكن قياسها" بمتوسط حسابي (3.29)، بانحراف معياري (0.99) وبدرجــة تقــدير (متوسطة)، بينما الفقرة (2)، والتي تنص على أن "يعتبر مدير التنظيم منتجــا وفنيــاً ومــسيراً" جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوســط حــسابي (3.24) بــانحراف معيــاري (1.03) وبدرجــة تقدير(متوسطة)، أما المتوسط الحسابي لفقرات **بعد ثقافة السوق** ككل، فقد بلغ (3.33) بانحراف معياري (0.78) وبدرجة تقدير متوسطة.

فيما يتعلق بفقرات البعد الرابع (الثقافة الهرمية):

جدول (4−8)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الرابع (الثقافة الهرمية) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
4	ترتبط مكونات التنظيم بالقوانين الرسمية والسياسات والتسلسل الإداري	3.52	0.88	1	عالية
5	يركز التنظيم على الأداء والاستقرار والكفاءة في العمليات	3.34	0.92	2	متوسطة
2	هناك إجراءات وتعليمات راسخة تحكم ما يفعله الأفراد	3.24	1.07	3	متوسطة
3	يعتبر مدير المنظمة منسقا ومنظما إداريا	3.19	0.77	4	متوسطة
1	أرى أن المنظمة التي اعمل بها مكانا منظما تسوده الرسمية	3.17	0.68	5	متوسطة
البعد ككل	**الثقافة الهرمية**	3.29			متوسطة

*** الدرجة القصوى (5)**

يتبين من الجدول (4−8)، أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفـراد عينـة الدراسـة تراوحت ما بين (3.17− 3.52) وبانحرافات معيارية ما بين (0.68 − 1.07) وبدرجـة تقـدير تراوحت ما بين المتوسطة والعالية، حيث جاءت الفقرة (4) والتـي تـنص علـى أن " تـرتبط مكونات التنظيم بالقوانين الرسمية والسياسات والتسلسل الإداري " في المرتبة الأولـى بمتوسـط حسابي (3.52) بانحراف معياري (0.88) وبدرجة تقدير (عالية)، تلتها الفقرة (5) في المرتبـة الثانية والتي تنص على أن "يركز التنظيم على الأداء والاستقرار والكفاءة في العمليات" بمتوسط حسابي (3.34) بانحراف معياري (0.92) وبدرجة تقدير (متوسطة)، بينمـا الفقـرة (2) فـي المرتبة الثالثة والتي تنص على أن "هناك إجراءات وتعليمات راسخة تحكم ما يفعلـه الأفـراد" بمتوسط حسابي (3.24) بانحراف معياري (1.07) وبدرجة تقدير (متوسطة)، بينما الفقـرة (1) والتي تنص على أن "أرى أن المنظمة التي أعمل بها مكانا منظما تسوده الرسمية" جـاءت فـي المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.17) بانحراف معياري (0.68) وبدرجة تقـدير(متوسـطة)، أما المتوسط الحسابي لفقرات **بعد الثقافة الهرمية** ككل، فقد بلـغ (3.29) بـانحراف معيـاري (0.84) وبدرجة تقدير متوسطة.

4−6−2 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الفاعلية التسويقية في منظمـات صناعة الأدوية والملابس الأردنية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل بعد من أبعاد الفاعلية التسويقية في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية، والجدول (4−9) يبين ذلك:

جدول (4−9)
المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل بعد من الفاعلية التسويقية في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
2	التوجه نحو العميل	3.58	0.76	عالية	1
3	الكفاءة التشغيلية	3.56	0.84	عالية	2

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
4	فلسفة العميل	3.51	0.68	عالية	3
1	التوجه نحو المنافسين	3.36	0.92	متوسطة	4
أبعاد الفاعلية التسويقية ككل		**3.50**	**0.72**	**عالية**	

• الدرجة القصوى من (5)

يبين الجدول (4–9) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، تراوحت ما بين (3.36 – 3.58) وبانحرافات معيارية ما بين (0.68 – 0.92) وبدرجة تقدير تراوحت ما بين المتوسطة والعالية، حيث جاء **البعد الأول (التوجه نحو العميل)** في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.58) وبدرجة تقدير (عالية)، تلاه **البعد الثالث (الكفاءة التشغيلية)** في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.56) وبدرجة تقدير (عالية)، كما إن **بعد(فلسفة العميل) جاء في المرتبة الثالثة** بمتوسط حسابي (3.51) وبدرجة تقدير (عالية)، في حين جاء **البعد الثاني (التوجه نحو المنافسين)** في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.36) وبدرجة تقدير (متوسطة)، أما المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على **الفاعلية التسويقية ككل،** فقد بلغ (3.50) بانحراف معياري (0.72) وبدرجة تقدير (عالية)، وفيما يلي عرض تفصيلي لكل بعد من أبعاد الفاعلية التسويقية:

فيما يتعلق بفقرات البعد الأول (التوجه نحو العميل):

جدول (4–10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الأول (التوجه نحو العميل) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
1	تحقق المنظمة معايير الالتزام نحو العميل	3.78	0.87	1	عالية
3	تتفهم المنظمة احتياجات العملاء	3.72	0.95	2	عالية
2	تعمل المنظمة على تحقيق القيمة العالية للعميل	3.68	0.86	3	عالية
4	تسعى المنظمة دوما إلى تحقيق هدف إرضاء العميل	3.59	0.97	4	عالية
5	تقدم المنظمة خدمة ما بعد البيع للعميل	3.12	1.10	5	متوسطة
البعد ككل	**التوجه نحو العميل**	3.58			عالية

* **الدرجة القصوى (5)**

يتبين من الجدول (4–10) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين (3.12– 3.78) وبانحرافات معيارية ما بين (0.86– 1.10) وبدرجة تقدير تراوحت ما بين العالية والمتوسطة، حيث جاءت الفقرة (1) والتي تنص على أن "تحقق المنظمة معايير الالتزام نحو العميل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.78) بانحراف معياري (0.87) وبدرجة تقدير (عالية)، تلتها الفقرة (3) في المرتبة الثانية والتي تنص على أن "تتفهم المنظمة احتياجات العملاء" بمتوسط حسابي (3.72) بانحراف معياري (0.95) وبدرجة تقدير (عالية)، بينما الفقرة (2) في المرتبة الثالثة والتي تنص على أن "تعمل المنظمة على تحقيق

القيمة العالية للعميل" بمتوسط حسابي (3.68) بانحراف معياري (0.86) وبدرجة تقدير (عالية)، بينما الفقرة (5) والتي تنص على أن "تقدم المنظمة خدمة ما بعد البيع للعميل " جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.12) بانحراف معياري (1.10) وبدرجة تقدير (متوسطة)، أما المتوسط الحسابي لفقرات **بعد التوجه نحو العميل** ككل، فقد بلغ (3.58) بانحراف معياري (0.76) وبدرجة تقدير عالية.

فيما يتعلق بفقرات البعد الثاني (التوجه نحو المنافسين):

جدول (4−11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الثاني (التوجه نحو المنافسين) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
1	نعمل دوما على مراقبة المنافسين والاستجابة الفورية لنشاطاتهم	3.46	1.01	1	عالية
4	يتوافر التنسيق المتكامل وتشارك المعلومات بين مختلف الوحدات الإدارية	3.43	0.98	2	عالية
5	تعمل المنظمة على الاستعانة بجميع الوحدات الوظيفية في صياغة الإستراتيجية	3.33	0.75	3	متوسطة
2	يبحث أعضاء مجلس الإدارة دوما استراتيجيات المنافسين	3.31	0.68	4	متوسطة
3	تعمل المنظمة دوما على استغلال الفرص لزيادة قدرتها التنافسية	3.29	0.88	5	متوسطة
البعد ككل	**التوجه نحو المنافسين**	3.36			متوسطة

*** الدرجة القصوى (5)**

يتبين من الجدول (4−11) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين (3.29− 3.46) وبانحرافات معيارية ما بين (0.68− 1.01) وبدرجة تقدير تراوحت ما بين العالية والمتوسطة، حيث جاءت الفقرة (1) والتي تنص على أن "نعمل دوما على مراقبة المنافسين والاستجابة الفورية لنشاطاتهم" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.46) بانحراف معياري (1.01) وبدرجة تقدير (عالية)، تلتها الفقرة (4) في المرتبة الثانية والتي تنص على أن "يتوافر التنسيق المتكامل وتشارك المعلومات بين مختلف الوحدات الإدارية" بمتوسط حسابي (3.43) بانحراف معياري (0.98) وبدرجة تقدير (عالية)، بينما الفقرة (5) في المرتبة الثالثة والتي تنص على أن "تعمل المنظمة على الاستعانة بجميع الوحدات الوظيفية في صياغة الإستراتيجية" بمتوسط حسابي (3.33) بانحراف معياري (0.75) وبدرجة تقدير (متوسطة)، بينما الفقرة (3) والتي تنص على أن "تعمل المنظمة دوما على استغلال الفرص لزيادة قدرتها التنافسية" جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.29) بانحراف معياري (0.88) وبدرجة تقدير(متوسطة)، أما المتوسط الحسابي لفقرات **بعد التوجه نحو المنافسين** ككل، فقد بلغ (3.36) بانحراف معياري (0.92) وبدرجة تقدير متوسطة.

فيما يتعلق بفقرات البعد الثالث (الكفاءة التشغيلية):

جدول (4-12)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الثالث (الكفاءة التشغيلية) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
1	تتوافر القدرة الجيدة والفاعلية لمجلس الإدارة على التفاعل مع التطورات المستجدة	3.62	1.10	1	عالية
4	هناك استغلالا امثل للموارد التسويقية	3.57	0.98	2	عالية
5	يعمل مدير التسويق وبصورة جيدة مع مدراء الوحدات الوظيفية الأخرى	3.55	0.76	3	عالية
2	يتوافر الالتزام لدى مجلس الإدارة في تحقيق التفوق التسويقي	3.54	0.64	4	عالية
3	يحرص مجلس الإدارة على جعل التنظيم عنصرا فاعلا في المجتمع	3.51	0.78	5	عالية
البعد ككل	**الكفاءة التشغيلية**	3.56			عالية

* **الدرجة القصوى (5)**

يتبين من الجدول (4-12) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين (3.51- 3.62) وبانحرافات معيارية ما بين (0.64- 1.10) وبدرجة تقدير عالية، حيث جاءت الفقرة (1) والتي تنص على أن "تتوافر القدرة الجيدة والفاعلية لمجلس الإدارة على التفاعل مع التطورات المستجدة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.62) بانحراف معياري (1.10) وبدرجة تقدير (عالية)، تلتها الفقرة (4) في المرتبة الثانية والتي تنص على أن "هناك استغلالا امثل للموارد التسويقية" بمتوسط حسابي (3.57) بانحراف معياري (0.98) وبدرجة تقدير (عالية)، بينما الفقرة (5) في المرتبة الثالثة والتي تنص على أن "يعمل مدير التسويق وبصورة جيدة مع مدراء الوحدات الوظيفية الأخرى" بمتوسط حسابي (3.55) بانحراف معياري (0.76) وبدرجة تقدير (عالية)، بينما الفقرة (3) والتي تنص على أن "يحرص مجلس الإدارة على جعل التنظيم عنصراً فاعلاً في المجتمع" جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.51) بانحراف معياري (0.78) وبدرجة تقدير(عالية)، أما المتوسط الحسابي لفقرات **بعد الكفاءة التشغيلية** ككل، فقد بلغ (3.56) بانحراف معياري (0.84) وبدرجة تقدير عالية.

فيما يتعلق بفقرات البعد الرابع (فلسفة العميل):

جدول (4-13)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الرابع (فلسفة العميل) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
2	تتوافر خطط تسويقية مختلفة تخدم مختلف شرائح السوق	3.67	0.99	1	عالية
3	تركز المنظمة على تحقيق شعور الرضا للعميل	3.65	0.68	2	عالية
1	نحرص على تصميم التنظيم بصورة تخدم حاجات ورغبات الأسواق العاملين فيها	3.64	1.03	3	عالية
4	تركز المنظمة على تشجيع وتحقيق الاتصال المباشر مع العميل	3.36	0.88	4	متوسطة
5	تحرص المنظمة على تحقيق النظرة الشمولية لنظام التسويق في تخطيط العمل	3.24	0.92	5	متوسطة
البعد ككل	**فلسفة العميل**	3.51			عالية

* **الدرجة القصوى (5)**

يتبين من الجدول (4−13) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفـراد عينـة الدراسـة تراوحت ما بين (3.24− 3.67) وبانحرافات معيارية ما بين (0.68− 1.03) وبدرجـة تقـدير تراوحت ما بين العالية والمتوسطة، حيث جاءت الفقرة (2) والتي تنص على أن " توافر خطـط تسويقية مختلفة تخدم مختلف شرائح السوق" في المرتبـة الأولـى بمتوسـط حـسابي (3.67) بانحراف معياري (0.99) وبدرجة تقدير (عالية)، تلتها الفقرة (3) في المرتبة الثانية والتي تنص على أن "تركز المنظمة على تحقيق شعور الرضا للعميل" بمتوسط حـسابي (3.65) بـانحراف معياري (0.68) وبدرجة تقدير (عالية)، بينما الفقرة (1) في المرتبة الثالثة والتي تنص علـى أن "نحرص على تصميم التنظيم بصورة تخدم حاجات ورغبات الأسواق العاملين فيهـا" بمتوسـط حسابي (3.64) بانحراف معياري (1.03) وبدرجة تقدير (عالية)، بينما الفقرة (5) والتي تـنص على أن "تحرص المنظمة على تحقيق النظرة الشمولية لنظام التسويق في تخطيط العمل" جـاءت فـي المرتبـة الأخيـرة بمتوسـط حـسابي (3.24) بـانحراف معيـاري (0.92) وبدرجـة تقدير(متوسطة)، أما المتوسط الحسابي لفقرات **بعد فلسفة العميل ككل**، فقد بلغ (3.51) بانحراف معياري (0.68) وبدرجة تقدير عالية.

4−7 اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى: إن مستوى تبني الثقافة الديناميكية في منظمات صـناعة الأدويـة والملابس الأردنية مرتفع.

لاختبار هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفـراد عينـة الدراسـة علـى بعـد الثقافـة الديناميكيـة، ومـن ثـم تـم إجـراء اختبـار (one sample t-test)(T) على المجال ككل، وعلى افتراض أن الوسط الفرضـي هـو (3)، والجدول (4−14) يبين ذلك.

جدول (4−14)

نتائج اختبار (T) (one sample t-test) على البعد المتعلق بمستوى الثقافة الديناميكية في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
3.60	0.68	11.635	185	*0.000

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α ≥ 0.05)

يتبين من الجدول (4−14) أن قيمة (T) المحسوبة عنـد الوسـط الفرضـي (3) هـي (11.635) وبدلالة إحصائية (0.000)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالـة إحـصائية (α ≥ 0.05)، وهذا يؤكد إحصائياً على أن مستوى الثقافة الديناميكية فـي منظمـات صـناعة الأدوية والملابس الأردنية مرتفع وبذلك تقبل الفرضية.

الفرضية الرئيسية الثانية: إن مستوى الفاعلية التسويقية في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية مرتفع.

لاختبار هذه الفرضية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد الفاعلية التسويقية ككل، ومن ثم تم إجراء (one sample t-test)(T) على المجال ككل، وعلى افتراض إن الوسط الفرضي هو (3)، والجدول (4−15) يبين ذلك.

جدول (4−15)
نتائج اختبار (T) (one sample t-test) على المجال ككل والمتعلقة بمستوى الفاعلية التسويقية في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
3.50	0.72	12.335	185	*0.000

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α < 0.05)

يتبين من الجدول (4−15) أن قيمة (T) المحسوبة عند الوسط الفرضي (3) هي (12.335) وبدلالة إحصائية (0.000)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$)، وهذا يؤكد إحصائياً، أن مستوى الفاعلية التسويقية في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية مرتفع و بذلك تقبل الفرضية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (ثقافة العشيرة، ثقافة السوق، الثقافة الديناميكية، الثقافة الهرمية) في الفاعلية التسويقية في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية.

لاختبار الفرضية، تم استخدام معاملات الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise)، والذي يستخدم لتحديد المتغيرات التي أدخلت في المعادلة يمكن لها أن تزودنا بالتنبؤ بدرجة الفاعلية التسويقية في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية، حيث كان هناك متغير تابع واحد، هو درجة الفاعلية التسويقية في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية، وأربعة متغيرات متنبّئة وهي: (ثقافة العشيرة، ثقافة السوق، الثقافة الديناميكية، الثقافة الهرمية). وقد تم استخدام مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) للدخول في المعادلة، ومستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) للخروج منها. ويبين الجدول (4−16) نتائج التحليل المتعلقة بقدرة المتغيرات المستقلة على التنبؤ بدرجة الفاعلية التسويقية في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية، وفيما يلي عرضٌ لذلك.

جدول (4−16)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) لأثر المتغيرات المستقلة الأربعة والمتنبئة بدرجة الفاعلية التسويقية في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية

المتنبئات	معامل الانحدار غير المعياري	التباين المفسر(R^2)	التغير في (R^2)	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الثابت	1.123				
الثقافة الديناميكية	0.321	0.195	0.195	32.154	*0.000
ثقافة السوق	0.251	0.316	0.121	24.654	*0.020
ثقافة العشيرة	0.124	0.401	0.085	12.254	*0.030
الثقافة الهرمية	0.021	0.468	0.067	10.124	*0.041

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$)

يتبين من الجدول (4−16) أن الأبعاد (ثقافة العشيرة، ثقافة السوق، الثقافة الديناميكية، الثقافة الهرمية) قد فسرت التباين بدرجة الفاعلية التسويقية في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية، حيث استطاعت هذه المتغيرات معاً تفسير ما نسبته (0.468%) من التباين في درجة الفاعلية التسويقية في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية.

ويتبين من الجدول (4−16) أن أكثر المتغيرات قدرة على التنبؤ في درجة الفاعلية التسويقية في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية، كان بعد الثقافة الديناميكية، حيث بلغت نسبة التأثير(0.321) وهي تمثل قيمة (β) وفسرت الثقافة الديناميكية لوحدها ما نسبته (19.5%) من التباين في درجة الفاعلية التسويقية، ثم تلاه بعد (ثقافة السوق) حيث بلغت نسبة التأثير (0.251) وهي تمثل قيمة (β) وفسرت ثقافة السوق لوحدها ما نسبته (12.1%) من التباين في درجة الفاعلية التسويقية، ثم تلاه بعد (ثقافة العشيرة) حيث بلغت نسبة التأثير(0.124) وهي تمثل قيمة (β) وفسرت ثقافة العشيرة لوحدها ما نسبته (8.5%) من التباين في درجة الفاعلية التسويقية، ثم تلاه بعد (الثقافة الهرمية) حيث بلغت نسبة التأثير (0.021) وهي تمثل قيمة (β) وفسرت الثقافة الهرمية لوحدها ما نسبته (6.7%) من التباين في درجة الفاعلية التسويقية وجميع هذه النسب كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

وكما تم حساب معاملات الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية (ثقافة العشيرة، ثقافة السوق، الثقافة الديناميكية، الثقافة الهرمية) وأبعاد الفاعلية التسويقية (التوجه نحو العميل، التوجه نحو المنافسين، الكفاءة التشغيلية، فلسفة العميل) في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية، والجدول(4−17) يبين ذلك.

جدول (4−17)

نتائج معاملات الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الفاعلية التسويقية في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية

المجال ككل	أبعاد الفاعلية التسويقية				
	البعد	التوجه نحو العميل	التوجه نحو المنافسين	الكفاءة التشغيلية	فلسفة العميل
أبعاد الثقافة التنظيمية	الثقافة الديناميكية	0.38*	0.36*	0.45*	0.58*
	ثقافة السوق	0.21*	0.32*	0.42*	0.46*
	ثقافة العشيرة	0.29*	0.43*	0.40*	0.52*
	الثقافة الهرمية	0.35*	0.35*	0.47*	0.35*

***(Correlation is significant at the 0.05 level 2-tailed)**

ويتبين من الجدول (4−17) وجود علاقة موجبة ودالة إحصائيا بين كل من أبعاد الثقافة التنظيمية (ثقافة العشيرة، ثقافة السوق، الثقافة الديناميكية، الثقافة الهرمية) من جهة وأبعاد الفاعلية التسويقية (التوجه نحو العميل، التوجه نحو المنافسين، الكفاءة التشغيلية، فلسفة العميل) من جهة أخرى.

فيما يتعلق ببعد التوجه نحو العميل، فكانت أكثر ارتباطا بالثقافة الديناميكية، حيث أن قيمة معامل الارتباط (0.38) هو دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تلتها الثقافة الهرمية بقيمة معامل ارتباط بلغ (0.35) هو دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، تلتها ثقافة العشيرة بقيمة معامل ارتباط بلغ (0.29) هو دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بينما بلغ أدنى معامل ارتباط (0.21) لثقافة السوق هو دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

فيما يتعلق ببعد التوجه نحو المنافسين، فكانت أكثر ارتباطاً بثقافة العشيرة، حيث أن قيمة معامل الارتباط (0.43) ودال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، تلتها الثقافة الديناميكية بقيمة معامل ارتباط بلغ (0.36) وه دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، تلتها الثقافة الهرمية بقيمة معامل ارتباط بلغ (0.35) هو دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بينما بلغ أدنى معامل ارتباط (0.32) لثقافة السوق هو دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

فيما يتعلق ببعد الكفاءة التشغيلية، فكانت أكثر ارتباطاً بالثقافة الهرمية، حيث أن قيمة معامل الارتباط (0.47) هو دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تلتها الثقافة الديناميكية بقيمة معامل ارتباط بلغ (0.45) هو دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، تلتها ثقافة السوق بقيمة معامل ارتباط بلغ (0.42) هو دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بينما بلغ أدنى معامل ارتباط (0.40) لثقافة العشيرة هو دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

فيما يتعلق ببعد فلسفة العميل، فكانت أكثر ارتباطاً بالثقافة الديناميكية، حيث أن قيمة معامل الارتباط (0.58) هو دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تلتها ثقافة العشيرة بقيمة معامل ارتباط بلغ (0.52) هو دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، تلتها ثقافة السوق بقيمة معامل ارتباط بلغ (0.46) هو دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بينما بلغ أدنى معامل ارتباط (0.35) بالثقافة الهرمية هو دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة ككل والمتعلقة بدرجة الفاعلية التسويقية في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية تعزى لمتغير (الجنس، والمستوى التعليمي، والمجال الوظيفي، والعمر).

لاختبار هذه الفرضية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل، والمتعلقة بدرجة الفاعلية التسويقية في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية وحسب متغير (الجنس، والمستوى التعليمي، والمجال الوظيفي، والعمر)، والجدول (4–18) يبين ذلك.

جدول (4–18)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل والمتعلقة بدرجة الفاعلية التسويقية في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية وحسب متغير (الجنس، والمستوى التعليمي، والمجال الوظيفي، والعمر)

المتغير	المستوى/الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	114	3.51	0.69
	أنثى	72	3.48	0.62
العمر	أقل من 25 سنة	43	3.56	0.88
	من 25 إلى اقل من 35 سنة	98	3.51	0.74
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	23	3.46	0.54
	من 45 سنة أكثر	22	3.22	0.46
المستوى التعليمي	دبلوم مجتمع فأقل	52	3.42	0.55
	بكالوريوس	123	3.53	0.48
	دراسات عليا	11	3.33	0.68
المجال الوظيفي	إدارة المبيعات	96	3.58	0.43
	إدارة العلاقات العامة	13	3.24	0.52
	إدارة علاقات الزبائن	43	3.49	0.62
	إدارة التطوير	24	3.46	0.46

يتبين من الجدول (**4-18**)، وجود فروق ظاهرية في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل، والمتعلقة بدرجة الفاعلية التسويقية في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية، وحسب متغير (الجنس، والمستوى التعليمي، والمجال الوظيفي، والعمر)، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لتلك الفروق؛ تم استخدام تحليل التباين الثلاثي (Two Way ANOVA)، والجدول (4-19) يبين ذلك.

جدول (4-19)

نتائج تحليل التباين الثنائي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل والمتعلقة بدرجة الفاعلية التسويقية في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية وحسب متغير (الجنس، والمستوى التعليمي، والمجال الوظيفي، والعمر)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	0.0356	1	0.0389	0.241	0.140
العمر	4.413	3	1.471	9.622	0.231
المجال الوظيفي	2.045	3	0.409	2.675	*0.023*
المستوى التعليمي	1.2456	2	0.687	5.642	*0.041*
الخطأ	29.505	176	0.153		
المجموع	**37.999**	**185**			

*** ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$)**

يتبين من الجدول (4-19) وجود الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطي تقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل، والمتعلقة بدرجة الفاعلية التسويقية في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية، يعزى لمتغير (المستوى التعليمي، والمجال الوظيفي) ولمعرفة (لصالح من تلك الفروق)، تم استخدام اختبار شيفيه (Schefee) للمقارنات البعدية والجدول (4-20) يبين ذلك.

جدول (4-20)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل والمتعلقة بدرجة الفاعلية التسويقية في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية وحسب لمتغير (المستوى التعليمي)

		دبلوم مجتمع فأقل	بكالوريوس	دراسات عليا
المستوى التعليمي	**المتوسط الحسابي**	3.42	3.53	3.33
دبلوم مجتمع فأقل	3.42		0.37*	0.16*
بكالوريوس	3.53			0.19*
دراسات عليا	3.33			

*** ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$)**

يتبين من الجدول (4-20) وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطي ذوي المستوى التعليمي (بكالوريوس) وذوي المستوى التعليمي (دبلوم مجتمع، دراسات عليا) من جهة أخرى ولصالح ذوي المستوى التعليمي (بكالوريوس)، أي أن إجابات أفراد العينة للمستوى التعليمي (بكالوريوس) كانت مرتفعة نحو الفاعلية التسويقية مقارنة بالمستويات التعليمية الأخرى.

كما يتبين من الجدول (4−19) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطي تقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل، والمتعلقة بدرجة الفاعلية التسويقية في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية، يعزى لمتغير (المجال الوظيفي) ولمعرفة (لصالح من تلك الفروق)، تم استخدام اختبار شيفيه (Schefee) للمقارنات البعدية والجدول (4−21) يبين ذلك.

جدول (4−21)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل والمتعلقة بدرجة الفاعلية التسويقية في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية وحسب متغير (المجال الوظيفي)

المجال الوظيفي	المتوسط الحسابي	إدارة المبيعات	إدارة العلاقات العامة	إدارة علاقات الزبائن	إدارة التطوير
		3.58	**3.24**	**3.49**	**3.46**
إدارة المبيعات	3.58		*0.45	0.21	*0.47
إدارة العلاقات العامة	3.24			0.24	*0.92
إدارة علاقات الزبائن	3.49				*0.68
إدارة التطوير	3.46				

*** ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)**

يتبين من الجدول (4−21) وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطي ذوي المجال الوظيفي (إدارة المبيعات) وذوي المجال الوظيفي (إدارة العلاقات العامة، إدارة علاقات الزبائن، إدارة التطوير) ولصالح ذوي المجال الوظيفي (إدارة المبيعات)، أي أن إجابات أفراد العينة للمجال الوظيفي (إدارة المبيعات)، كانت مرتفعة نحو الفاعلية التسويقية؛ مقارنة بالمجالات الوظيفية الأخرى.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

5-1 مناقشة نتائج الدراسة

1- أبعاد الثقافة التنظيمية

فيما يتعلق بفقرات البعد الأول (الثقافة الديناميكية):

حصل هذا البعد على أعلى متوسط حسابي، على مستوى الثقافات التنظيمية الأخرى بمتوسط حسابي (3.60) وبدرجة موافقة عالية وهذا يدل على أن النمط السائد في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية، هو النمط الديناميكي، وتبين ذلك من خلال إجابات أفراد العينة، الذين اتفقوا على أن الأفراد العاملين في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية، تتوافر لديهم روح الالتزام والتجديد والتطوير والريادة والرغبة الشديدة في المجازفة وتحمل المخاطر، كما يركز التنظيم على النمو واكتساب الموارد الجديدة وعلى الجاهزية لمواجهة التحديات، إضافة إلى أن المنظمات تدار من قبل مدراء تتوافر لديهم روح التجديد والمغامرة، وهذا ما تحكمه طبيعة عمل هذه المنظمات، حيث تعمل هذه المنظمات في بيئة ديناميكية تحكمها سرعة التغير وعدم الاستقرار، الأمر الذي يتطلب توافر روح الإبداع والتغيير وتحمل، المخاطر لتتمكن المنظمة من التكيف والاستمرار والبقاء في بيئة ديناميكية.

فيما يتعلق بفقرات البعد الثاني (ثقافة السوق):

حصل هذا البعد على الترتيب الثاني بين الثقافات التنظيمية بمتوسط حسابي (3.33) وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا يدل على أن هناك مستوى تبني متوسط لهذا النمط من الثقافة في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية، وتبين ذلك من خلال إجابات أفراد العينة الذين اتفقوا على أن هناك تركيزاً وبدرجة متوسطة من قبل منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية على الإنتاجية وإنجاز الأعمال وواجبات العمل وإنجاز الأهداف والتوجه المشترك نحو العميل، إضافة إلى أن هناك تركيزاً أيضاً على الأعمال التنافسية والإنجازات القائمة على أهداف يمكن قياسها.

فيما يتعلق بفقرات البعد الثالث (الثقافة الهرمية):

حصل هذا البعد على الترتيب الثالث بين الثقافات التنظيمية بمتوسط حسابي (3.29) وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا يدل على أن هناك مستوى تبني متوسط لهذا النمط من الثقافة في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية، وتبين ذلك من خلال إجابات أفراد العينة الذين اتفقوا على أن منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية تحكمها وبشكل كبير القوانين الرسمية والسياسات والتسلسل الإداري، وهذا يتفق مع البيئة الصناعية الأردنية التي مازالت تحكمها البيروقراطية الذي ينعكس على قدراتها التنافسية ويحكم منتجاتها، وينعكس أيضاً على ثقافة المنتج الذي يصبح أحيانا صالحا لبيئة واحدة، إضافة إلى أن منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية تركز على الأداء والاستقرار والكفاءة في العمليات، كما أن هناك إجراءات وتعليمات راسخة تحكم ما يفعله الأفراد، وتسيطر على طريقة أدائهم ونوعية المنتج وتحد من قدرتهم الإبداعية، وتحد من سيادة الثقافة الإبداعية والقدرة على التعلم، كما تسود منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية الرسمية.

فيما يتعلق بفقرات البعد الرابع (الثقافة العشائرية):

حصل هذا البعد على الترتيب الأخير بين الثقافات التنظيمية بمتوسط حسابي (3.21) وبدرجة موافقة متوسطة وهذا يدل على أن هناك مستوى تبني متوسط لهذا النمط من الثقافة في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية، وتبين ذلك من خلال إجابات أفراد العينة الذين اتفقوا على أن الأفراد العاملين في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية، يتوافر لديهم الولاء والالتزام التنظيمي وتحكمهم التقاليد، حيث تؤكد المنظمة على التواصل الشديد بين أفراد التنظيم والروح المعنوية وتسودها روح الأسرة الواحدة، حيث يشترك فيها الأفراد في كثير من الصفات، ويسترشد أعضاء المنظمة بالمدير الذي يعتبره الأفراد المرشد الحكيم، الذي يتقمص شخصية الأب، وهذه نتيجة طبيعية لمنظمات تتواجد في بيئة أسرية مازال الالتزام بالعادات والتقاليد والقيم جزءا مهما في حياتنا، الأمر الذي انعكس على بيئة العمل، فما زال المجتمع الأردني يمثل الأسرة الواحدة التي توجه بقيادة واحدة.

2- أبعاد الفاعلية التسويقية

فيما يتعلق بفقرات البعد الأول (التوجه نحو العميل):

حصل هذا البعد على أعلى متوسط حسابي على مستوى أبعاد الفاعلية التسويقية الأخرى بمتوسط حسابي (3.58) وبدرجة موافقة عالية، وهذا يدل على أن هناك مستوى عالياً من الفاعلية التسويقية فيما يتعلق بالتوجه نحو العميل في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية وتبين ذلك من خلال إجابات أفراد العينة الذين اتفقوا على إن هناك اهتماما بالغا من قبل المنظمات بالعميل، ويتضح ذلك من خلال تحقيق المنظمات لمعايير الالتزام نحو العميل وتفهم احتياجات العملاء، والعمل على تحقيق القيمة العالية للعميل، وتحقيق هدف إرضاء العميل، وهذه نتيجة طبيعية للمنظمة التي تسعي إلى تحقيق أهدافها، حيث يرتبط هدف المنظمة بهدف العميل وتحقيق رغباته والسعي دوما إلى تقديم ما يفوق توقعات العميل.

فيما يتعلق بفقرات البعد الثاني (الكفاءة التشغيلية):

حصل هذا البعد على الترتيب الثاني على مستوى أبعاد الفاعلية التسويقية الأخرى بمتوسط حسابي (3.56) وبدرجة موافقة عالية، وهذا يدل على أن هناك مستوى عالياً من الفاعلية التسويقية فيما يتعلق بالكفاءة التشغيلية في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية وتبين ذلك من خلال إجابات أفراد العينة الذين اتفقوا على أن مجالس الإدارة، تتوافر لديها القدرة الجيدة والفاعلية على التفاعل مع التطورات المستجدة، والالتزام في تحقيق التفوق التسويقي والحرص على جعل التنظيم عنصراً فاعلاً في المجتمع، كما أن هناك استغلالا امثل للموارد التسويقية، إضافة إلى وجود التنسيق والتكامل بين الوحدات الوظيفية، الأمر الذي ينعكس على القدرات التسويقية لدى المنظمات الصناعية الأردنية، وهذا إشارة إلى أن هناك كفاءة تشغيلية لدى منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية، والتي تعتبر كأحد العوامل التي تساهم في تحقيق الفاعلية التسويقية.

فيما يتعلق بفقرات البعد الثالث (فلسفة العميل):

حصل هذا البعد على الترتيب الثالث على مستوى أبعاد الفاعلية التسويقية الأخرى بمتوسط حسابي (3.51) وبدرجة موافقة عالية، وهذا يدل على أن هناك مستوى عالياً من الفاعلية التسويقية، فيما يتعلق بفلسفة العميل في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية، وتبين ذلك من خلال إجابات أفراد العينة الذين اتفقوا على أن هناك تركيزاً من قبل المنظمات على تحقيق شعور الرضا للعميل وتوافر بدرجه عالية خطط تسويقية مختلفة تخدم مختلف شرائح السوق، و أن هناك حرصاً دائماً على تصميم التنظيم بصورة تخدم حاجات ورغبات الأسواق

العاملين فيها، كما أن هناك تركيزا لا بأس به، على تشجيع وتحقيق الاتصال المباشر مع العميل، تحقيق النظرة الشمولية لنظام التسويق في تخطيط العمل.

إن قيام المنظمات بتجزئة أسواقها ينسجم وطبيعة المنتج الذي يتطلب من المنظمات العمل على تجزئة الأسواق إلى شرائح سوقية يسهل استهدافها ومن ثم يسهل على المنظمة صياغة استراتيجياتها التسويقية، بما ينسجم واحتياجات ورغبات العملاء ويحقق الرضا والولاء لدى العملاء بما ينعكس على منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية بتحقيق الأهداف التي تشدو إليها.

فيما يتعلق بفقرات البعد الرابع (التوجه نحو المنافسين):

حصل هذا البعد على الترتيب الرابع على مستوى أبعاد الفاعلية التسويقية الأخرى بمتوسط حسابي (3.36) وبدرجة موافقة متوسطة وهذا يدل على أن هناك مستوى متوسط من الفاعلية التسويقية فيما يتعلق بالتوجه نحو المنافسين في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية، وتبين ذلك من خلال إجابات أفراد العينة الذين اتفقوا على أن هناك درجة متوسطة من التنسيق والتكامل وتشارك المعلومات بين مختلف الوحدات الإدارية، وأن المنظمة تسعى دوما إلى مراقبة المنافسين، والاستجابة الفورية لنشاطاتهم، ولكن هناك مشكلة لدى المنظمات فيما يتعلق في صياغة الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة، حيث تشكو المنظمات من التكامل فيما يتعلق بصياغة الإستراتيجية بين الوحدات الوظيفية، وأيضاً فيما يتعلق باستغلال الفرص، الأمر الذي ينعكس على قدراتها التنافسية على المستوى المحلي والعالمي، وهذا انعكس على قدرة المنظمات على مواجهة المنافسة والتصدي لها.

3- النمط الثقافي السائد

أظهرت الدراسة أن النمط الثقافي السائد هو الثقافة الديناميكية في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية، وهذا طبيعي ينسجم مع طبيعة الصناعة التي تتطلب توافر ثقافة تشجع على التغيير والإبداع وتحمل المخاطرة، حيث تعمل هذه الصناعات في بيئة غير مستقرة (تتطلب هذا النمط من الثقافة) ليمكن المنظمة من مواجهة المنافسة وتحقيق التفوق السوقي وتحقيق القدرة على البقاء والاستمرار.

4- مستوى الفاعلية التسويقية:

أظهرت الدراسة أن مستوى الفاعلية التسويقية مرتفع في منظمـــات صـــناعة الأدويـــة والملابس الأردنية، وهذا ما تتطلبه طبيعة صناعة الألبسة والأدويـــة التـــي تتطلـــب التواصـــل المستمر مع العميل في سبيل إنجاح المنظمة والسعي دوما نحو تعظيم قيمة العميل، وتقديم ما هو الأفضل للعميل، وما يفوق توقعاته بما يساهم في إنجاح النشاط التنظيمي، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (Sanda&Sanja)(1).

5- فيما يتعلق بالفرضية التي تنص أن: هناك اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (ثقافـــة العشيرة، ثقافة السوق، الثقافة الديناميكية، الثقافـــة الهرميـــة) فـــي الفاعليـــة التسويقية في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية.

تبين أن هناك أثراً للثقافة التنظيمية في الفاعلية التسويقية وتتفق هذه النتيجة ودراسة كـــل من (Kotter & Heskett)(2) (Denison)(3) (Parasuraman & Desphande)(4) تبين أن أكثر المتغيرات قدرة على التنبؤ في درجة الفاعلية التسويقية فـــي منظمـــات صـــناعة الأدويـــة والملابس الأردنية؛ كان بعد الثقافة الديناميكية، حيث بلغت نسبة التأثير(0.321)، ثم تـــلاه بعـــد (ثقافة السوق)، حيث بلغت نسبة التأثير(0.251)، ثم تلاه بعد (ثقافة العشيرة)، حيث بلغت نـــسبة التأثير(0.124)، ثم تلاه بعد (الثقافة الهرمية)، حيث بلغت نسبة التأثير(0.021)، وجميـــع هـــذه النسب، كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

حيث تشير نتائج الدراسة إلى أن الأثر الأكبر للثقافة الديناميكية في الفاعلية التـــسويقية، أي كلما كان هناك تبني بدرجة أعلى للثقافة الديناميكية، كلما ساهمت في تحقيق درجة أعلى من الفاعلية التسويقية، أي أن تحقيق المستوى العالي للفاعلية التسويقية، كان له الدور الأكبر للثقافة الديناميكية، وأيضاً هناك أثر للأبعاد الأخرى للثقافة التنظيمية، ولكن كان التأثير بدرجة أقل على الفاعلية التسويقية.

(1) Sanja Cizmar, Sanda Weber, Marketing effectiveness of the hotel industry in Croatia, Hospitality Management, 19, 2000, pp 227-240
(2) Kotter, and Heskett, Corporate Culture and Performance, op.cit.
(3) Denison, Corporate Culture and Organisational Effectiveness, op.cit.
(4) Parasuraman, A. and Desphande, R., ``The culture context of marketing management", in Belk, R.W. (Eds), AMA Educators Proceedings, Series 50, American Marketing Association, Chicago, IL, 1984, pp. 176-9.

6- فيما يتعلق بالارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية والفاعلية التسويقية

تبين وجود علاقة موجبة ودالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية من جهة، والفاعلية التسويقية من جهة أخرى، وتتفق هذه النتيجة ودراسة (Deshpande & Farley)(Daniel,et.al) [1] (Dunn et al.)[2] (Norburn et al)[3] (Norburn et al)[4] (Oosthuizen)[5]

- كانت العلاقة الأقوى بين الثقافة الديناميكية والتوجه نحو العميل، ويعزى ذلك إلى الانسجام بين هذه الثقافة وتحقيق متطلبات العميل، حيث تسعى دوما هذه الثقافة نحو التجديد والابتكار والمغامرة، بما ينسجم واحتياجات العميل الأمر الذي ترتب عليه مثل هذه العلاقة.
- كانت العلاقة الأقوى بين ثقافة العشيرة والتوجه نحو المنافسين، ويعزى ذلك إلى الانسجام بين هذه الثقافة التي تركز على التنسيق والتكامل وتشارك المعلومات بين مختلف الوحدات الإدارية ومراقبة المنافسين، والاستجابة الفورية لنشاطاتهم ومواجهة المنافسة والتصدي لها، الأمر الذي ترتب عليه مثل هذه العلاقة، وتتفق هذه النتيجة ودراسة (Sadri and Lees).[6]
- كانت العلاقة الأقوى بين الثقافة الهرمية والكفاءة التشغيلية، ويعزى ذلك إلى الانسجام بين هذه الثقافة التي تركز على الاستغلال الأمثل للموارد التسويقية، والتنسيق والتكامل بين الوحدات الوظيفية وتحقيق الكفاءة التشغيلية، الأمر الذي ترتب عليه مثل هذه العلاقة.
- كانت العلاقة الأقوى بين الثقافة الديناميكية وفلسفة العميل، ويعزى ذلك إلى الانسجام بين هذه الثقافة التي تركز على التجديد والإبداع والابتكار وتقديم ما هو جديد وتحقيق شعور

---

(1) Deshpande, and Farley, “Executive insights: corporate culture and market orientation: comparing Indian and Japanese firms”, op.cit., pp. 111-27.
(2) Dunn, Norburn, and Birley, ``Corporate culture, organizational climate, and marketing performance", op.cit., pp. 585-7.
(3) Norburn, D., Birley, S. and Dunn, M.G., ``Strategic marketing effectiveness and its relationship to corporate culture and beliefs: a cross-national study", International Studies of Management & Organization, Vol. XVIII No. 2, 1988, pp. 83-100.
(4) Norburn, D., Birley, S., Dunn, M.G. and Payne, A., ``A four nation study of the relationship between marketing effectiveness and business performance", Journal of International Business Studies, Vol. 21, 1990, pp. 451-68.
(5) Oosthuizen, H., ``Marketing effectiveness and its relationship to organizational culture characteristics and output performance: the South African experience", Journal of Studies in Economics and Econometrics, Vol. 16 No. 1, 1992, pp. 59-78.
(6) Sadri, and Lees, “Developing corporate culture as a competitive advantage”, op.cit.

الرضا للعميل وخدمة مختلف شرائح السوق، وخدمة حاجات ورغبات الأسواق والعاملين فيها من جهة أخرى، الأمر الذي ترتب عليه مثل هذه العلاقة.

7- فيما يتعلق بالفرضية التي تنص: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة ككل والمتعلقة بدرجة الفاعلية التسويقية في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية تعزى لمتغير (الجنس، والمستوى التعليمي، والمجال الوظيفي، والعمر)".

- تبين وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطي ذوي المستوى التعليمي (بكالوريوس) وذوي المستوى التعليمي (دبلوم مجتمع، دراسات عليا) من جهة أخرى، ولصالح ذوي المستوى التعليمي (بكالوريوس)، أي أن إجابات أفراد العينة للمستوى التعليمي (بكالوريوس)، كانت مرتفعة نحو الفاعلية التسويقية مقارنة بالمستويات التعليمية الأخرى.
- تبين وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطي ذوي المجال الوظيفي (إدارة المبيعات) وذوي المجال الوظيفي (إدارة العلاقات العامة، إدارة علاقات الزبائن، إدارة التطوير) ولصالح ذوي المجال الوظيفي (إدارة المبيعات)، أي أن إجابات أفراد العينة للمجال الوظيفي (إدارة المبيعات)، كانت مرتفعة نحو الفاعلية التسويقية مقارنة بالمجالات الوظيفية الأخرى، ويعزى ذلك إلى قدرة هذه الفئة على تقييم الفاعلية التسويقية، وذلك لأن هذه الفئة أكثر تواصلا مع العميل وأكثر دراية بمدى تحقق رغبات واحتياجات العميل.

5-2 التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة نقدم التوصيات التالية:

1- العمل على التركيز ونشر وتعزيز الثقافة الديناميكية في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية في سبيل تعزيز القدرة على الإبداع والابتكار، وفي سبيل الوصول إلى المستوى المقبول الذي يحسن الفاعلية التسويقية للمنظمات الصناعية الأردنية.

2- على منظمات صناعة الأدوية والملابس التوجه بشكل أكبر نحو المنافسين، ودراسة سلوكياتهم التسويقية والإنتاجية في سبيل الاستفادة من تجاربهم والارتقاء بقدراتها الإنتاجية بما يفوق قدرات المنافسين.

3- العمل على رصد تحركات المنافسين، ودراسة أوضاع المنافسين في جميع المستويات الإدارية، وإدراجها ضمن الأمور الهامة التي ينبغي دراستها وأخذها بعين الاعتبار عند صياغة استراتيجيات المنظمة.

4- العمل على تحقيق التكامل بين الوحدات الوظيفية في سبيل تحقيق مقومات النظام الواحد المتكامل، وتحقيق التنسيق أيضاً بين مكونات النظام، الأمر الذي ينعكس على تحقيق الهدف العام للمنظمة.

5- التوجه بشكل اكبر نحو العميل ودراسة احتياجاته الحالية والمتوقعة والوصول إلى مستوى أعلى من الرضا للعميل، من خلال تقديم المنتجات التي تفوق توقعاته، الأمر الذي يساهم في الحفاظ على العملاء الحاليين واستقطاب المزيد من العملاء.

6- تحسين قدرات المنظمة التنافسية من خلال التركيز على الثقافة التي تسهم وتعزز من فاعلية المنظمة التسويقية، الأمر الذي ينعكس على تحقيق مستويات عالية من الأداء.

7- إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول قطاعات أخرى كصناعة الأغذية أو قطاع البنوك، أو التوجه إلى دراسات أخرى تربط بين الثقافة التنظيمية ورضا العميل.

ملحـــــــــق

الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة آل البيت

كلية إدارة المال والأعمال

قسم إدارة الأعمال

أخي الموظف / أختي الموظفة:

يهدف هذا الاستبيان إلى استكمال دراسة تقوم بها الطالبة تحت عنوان (اثر الثقافة التنظيمية في الفاعلية التسويقية في منظمات صناعة الأدوية والملابس الأردنية " دراسة ميدانية").

أرجو منكم التعاون معنا في ملء هذا الاستبيان المصمم لإجراء الدراسة، علماً بأن كافة البيانات ستستخدم لغايات البحث العلمي وستعامل بسرية تامة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم...

الطالبة

عبير نايل عقلات

إشـــــــراف

د. سليمان إبراهيم الحوري

<u>يرجى الإجابة على الأسئلة بوضع إشارة (X) بجانب الإجابة التي تتناسب معكم.</u>

الجنس

☐ ذكر ☐ أنثى

العمر

☐ **أقل من 25 سنة** ☐ **من 25 إلى اقل من 35 سنة**

☐ **من 35 إلى أقل من 45 سنة** ☐ **من 45 سنة أكثر**

المستوى التعليمي

☐ **دبلوم مجتمع فأقل** ☐ **بكالوريوس** ☐ **دراسات عليا**

المجال الوظيفي

☐ إدارة المبيعات ☐ إدارة العلاقات العامة

☐ إدارة علاقات الزبائن ☐ إدارة التطوير

المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق أبداً
	(الثقافة العشائرية)					
1.	تسود المنظمة التي اعمل بها روح الأسرة الواحدة ،حيث يشترك فيها الأفراد في كثير من الصفات					
2.	يعتبر مدير المنظمة المرشد الحكيم ،حيث يتقمص شخصية الأب والأم					
3.	ما يشدنا إلى بعضنا البعض هو الولاء والتقاليد والالتزام التنظيمي.					
4.	تؤكد المنظمة على التواصل الشديد بين أفراد التنظيم والروح المعنوية					
	الثقافة الديناميكية					
1.	تتوافر الرغبة الشديدة لدى العاملين في المجازفة و تحمل المخاطر					
2.	تتوافر لدى المدير روح التجديد والمغامرة					
3.	تتوافر لدى أفراد المنظمة روح الالتزام والتجديد والتطوير والريادة					
4.	يؤكد التنظيم على النمو واكتساب الموارد الجديدة وعلى الجاهزية لمواجهة التحديات					
	ثقافة السوق					
1.	يركز التنظيم على الإنتاجية وانجاز الأعمال دون تدخل شخصي					
2.	يعتبر مدير التنظيم منتجا وفنيا ومسيرا					
3.	تركز المنظمة على واجبات العمل وانجاز الأهداف والتوجه المشترك نحو العميل					
4.	يركز التنظيم على الأعمال التنافسية والانجازات القائمة على أهداف يمكن قياسها					
	الثقافة الهرمية					
5.	أرى أن المنظمة التي اعمل بها مكانا منظما تسوده الرسمية					
6.	هناك إجراءات وتعليمات راسخة تحكم ما يفعله الأفراد					
7.	يعتبر مدير المنظمة منسقا ومنظما إداريا					
8.	ترتبط مكونات التنظيم بالقوانين الرسمية والسياسات والتسلسل الإداري					
9.	يركز التنظيم على الأداء والاستقرار والكفاءة في العمليات					

المتغير التابع :الفاعلية التسويقية

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق أبداً
	التوجه نحو العميل					
1.	تحقق المنظمة معايير الالتزام نحو العميل					
2.	تعمل المنظمة على تحقيق القيمة العالية للعميل					
3.	تتفهم المنظمة احتياجات العملاء					
4.	تسعى المنظمة دوما إلى تحقيق هدف إرضاء العميل					
5.	تقدم المنظمة خدمة ما بعد البيع للعميل					
	التوجه نحو المنافسين					
1.	نعمل دوما على مراقبة المنافسين والاستجابة الفورية لنشاطاتهم					
2.	يبحث أعضاء مجلس الإدارة دوما استراتيجيات المنافسين					
3.	تعمل المنظمة دوما على استغلال الفرص لزيادة قدرتها التنافسية					
4.	يتوافر التنسيق المتكامل وتشارك المعلومات بين مختلف الوحدات الإدارية					
5.	تعمل المنظمة على الاستعانة بجميع الوحدات الوظيفية في صياغة الإستراتيجية					
	الكفاءة التشغيلية					
1.	تتوافر القدرة الجيدة والفاعلية لمجلس الإدارة على التفاعل مع التطورات المستجدة					
2.	يتوافر الالتزام لدى مجلس الإدارة في تحقيق التفوق التسويقي					
3.	يحرص مجلس الإدارة على جعل التنظيم عنصرا فاعلا في المجتمع					
4.	هناك استغلالا امثل للموارد التسويقية					
5.	يعمل مدير التسويق وبصورة جيدة مع مدراء الوحدات الوظيفية الأخرى					
	فلسفة العميل					
1.	نحرص على تصميم التنظيم بصورة تخدم حاجات ورغبات الأسواق العاملين فيها					
2.	تتوافر خطط تسويقية مختلفة تخدم مختلف شرائح السوق					
3.	تركز المنظمة على تحقيق شعور الرضا للعميل					
4.	تركز المنظمة على تشجيع وتحقيق الاتصال المباشر مع العميل					
5.	تحرص المنظمة على تحقيق النظرة الشمولية لنظام التسويق في تخطيط العمل					

شاكراً تعاونكم في إنجاز هذه الدراسة

المراجـــع

المراجع

1- المراجع العربية:

أ) الكتب:

- أبو خلدون ساطع الحصري، حول الوحدة الثقافية العربيــة، مركــز دراســات الوحــدة العربية، بيروت، 1985.
- أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، ط1، المنصورة: دار الوفاء، 2000.
- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، ط1، الإسكندرية: المكتب العربي الحــديث، 1993.
- الراوي والسند، مبادئ التسويق الحديث، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنــشر والتوزيــع والطباعة، عمان، 2000.
- بشير العلاق، الإستراتيجيات التسويقية في الإنترنت، دار المنــاهج للنــشر والتوزيــع، 2003.
- بشير العلاق، التسويق عبر الإنترنت، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2002.
- بشير العلاق، قحطان العبدلي، التسويق الصيدلاني، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1998.
- ثابت إدريس، منى الغيص، إدارة التسويق: مدخل إستراتيجي تطبيقي، القاهرة، 1994.
- حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004.
- عايدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخــدمات، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 1985.
- عبد الحميد المغربي، السلوك التنظيمي سلوك الأفــراد والجماعــات فــي المنظمــات، القاهرة: المكتبة العصرية، 2002.
- عرفة والشلبي، التسويق والفراغ، الكتــاب الــسادس، دار المــسيرة للنــشر والتوزيــع والطباعة، عمان، 1999.
- عمر سالمان، التسويق الدولي من منظور بلد نامي، الدار المصرية اللبنانيــة، القــاهرة، 1992.
- محمد عبيدات، مبادئ التسويق، دار المستقبل للنشر والتوزيع، ط3، 1999.

- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط3، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 1999.
- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والمنظمة، ط1، عمان: دار وائل للنشر، 2000.
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، عمان: دار وائل للنشر، 2002.
- موسى اللوزي، المنظمة وإجراءات العمل، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2002.
- هاني عبد الرحمن الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في النظم، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 1996.

ب) الدوريات:

- جمال طاهر حجازي، أثر الثقافة التنظيمية في فاعلية نظام إدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية، مجلة البحوث التجارية، المجلد23، العدد2، القاهرة، 2001.
- عادل محمود الرشيد، "الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية استخدام منهجية هوفستد المستندة إلى إدراك العاملين لممارسات العمل"، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد20، العدد3، 2003.
- نائل عبد الحافظ العواملة، "منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري"، مجلة جامعة الملك سعود، مجلد5، العلوم الإدارية (2)، الرياض، 1993.

ج) الإنترنت:

- ناصر محمد العديلي، القادة والمديرون وثقافة المنظمة، 2002، الإنترنت www.CREATIVE

2) المراجع الأجنبية:

A. Books:

- Burnes, Tom and G. Stalker, The Management of Innovation. London: Tavistock, 1961.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E., Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. Reading, MA: Addison-Wesley, 1999.
- Conner, D. R., Managing at the speed of change. New York: Villard Books, 1993.
- Cooke, R., &Lafferty, J., Organizational culture inventory. Plymouth, Mi: Human Synergistic, 1989.

- Cummings, T. G., & Worley, C. G., Organization development and change, (8th ed.), Cincinnati, OH: Thomson South-Western, 2005.
- Deal, Terry E. and Allan A. Kennedy, Corporate Culture. Reading Mass: Addison – Wesley, 1982.
- Denison, D.R., Corporate Culture and Organizational Effectiveness, John Wiley, New York, 1990.
- Enz., C., Power and shared values in the corporate culture, Ann Arbor, Mi: UMI, 1986.
- Fairfield-Sonn, J. W., Corporate culture and the quality organization. Westport, CT: Quorum Books, 2001.
- Goffee, R., & Jones, G., The Character of a corporation: How your company's culture can make or break your business. New York, NY: Harper Collins Publishers, Inc., 1998.
- Hatch, M. J., Dynamics in organizational culture. In M. S. Poole & A. H. Van de Ven (Eds.), Handbook of organizational change and innovation, (pp. 190-211). New York: Oxford University Press, 2004.
- Kilmann, R., & Saxton, M., The Kilmann - Saxton cultured gap survey. Pittsburgh, PA: organizational Design Consultants, 1983.
- Kotler, P., Marketing Management. NJ: Prentice Hall, Upper Saddle Rive, 2000.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L., Corporate culture and performance. New York: The Free Press, 1992.
- Kunda, G., Engineering culture: Control and commitment in a high – tech corporation. Philadelphia: Temple University Press, 1992.
- Martin, J., Cultures in organizations: Three perspectives. New York: Oxford University Press, 1992.
- Matthews, J., Is your culture broken? Leader to Leader, 2007, Summer.
- Morgan, G., Images of organization. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.
- Peters, Tom and R.H Waterman, In Search of Excellence. New York: Harper and Row, 1982.
- Quinn, Robert E., Beyond Rational Management. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1988.
- Rafaeli, A., & Worline, M., Symbols in organizational culture. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), Handbook of organizational culture and climate (pp. 71-84). Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.
- Robbins, S., Organizational behavior. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2003.
- Roberts, Mary & Berger Pand, Direct Marketing management, 2nd Ed., Prentice Hall, 1999.
- Schein, E. H., Organizational culture and leadership, (3rd ed.), San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
- Schein, E. H., Organizational culture, Cambridge, MA: MIT, Alfred P. Sloan School of Management, 1988.
- Schein, E. H., Taking organizational culture seriously. In W. J. Rothwell & R. Sullivan (Eds.), Practicing organization development: A guide for consultants (2nd ed., pp. 365-375). San Francisco: Pfeiffer, 2005.
- Schein, E., Organizational culture and leadership, (2nd ed). San Francisco: Jossey –Bass, 1992.
- Schultz, M., On studying organization cultures: Diagnosis and understanding, Berlin: de Gruyter, 1994.

- Seashore, S.E., A framework for an integrated model of organizational effectiveness. In K.S. Cameron, & D.A. Whetten (Eds.), Organizational effectiveness: A comparison of multiple models. (pp. 55-70). New York: Academic Press, Inc., 1983.
- Tapp, Alan, " principles of Direct and Database Marketing", Prentice Hall, 3rd ed., 2005.
- Thomas, Brim& Housden, Direct Marketing in practice, CIM, 2003, p.4.
- Thompson, K., & Luthans, F., Organizational culture: A behavioral perspective. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- Uma Sekran, Research Methods for Business, 3rd Edition, John Wiley & Sons, 2000
- Williamson, Oliver E., Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-trust Implications. New York, NY: Free Press, 1975.
- Zamuto, R., Gifford, B., & Goodman, E., Managerial ideologies, organizational culture and the outcomes of innovation, Thousands Oaks, CA: Sage Publications, 2000.

B. Dissertations, Theses, Studies, and conferences:

- Allen, R. & Dyer, F. A tool for tapping the organizational unconscious, Personnel Journal, 1980.
- Appiah-Adu, K., Fyall, A.And Singh, S., "Marketing effectiveness and business performance in the financial service industry", Journal of Service Marketing, Vol.15 No.1, 2001.
- Athena Xenikou and Maria Simosi, "Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance", Journal of Managerial Psychology, Vol. 21 No. 6, 2006.
- Barney, Jay, "Strategic Factor Markets: Expectation, Luck and Business Strategy". Management Science, 42, 1986.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J., "Transformational leadership and organizational culture", Public Administration Quarterly, Vol. 17, 1993.
- Belcher, A., Imagining how a company thinks: what is corporate culture? Deakin Law Review, 11(1), 2006.
- Bennis, W., The end of leadership: Exemplary leadership is impossible without full inclusion, initiatives, and cooperation of followers. Organizational Dynamics, 28, 1999.
- Block, B., Creating a culture all employees can accept. Management Review, 78. 1989.
- Bonache, J., & Cabrera, E., An expert HR system for aligning organizational culture and strategy. Human Resource Planning, 11, 1999.
- Cameron, K., and Freeman, S., Organizational culture and organizational development: A competing values approach. In R. W. Woodman and W. A. Pasmore, Research in organizational change and development (pp. 25-38). London: JAI Press, 1991.
- Canning, G. Jr., Is your company marketing oriented? The Journal of Business Strategy, 9. 1988.
- Conrad, Craig A., Gene Brown and Harry A Harmon, "Customer Satisfaction and Corporate Culture: A Profile Deviation Analysis of a Relationship Marketing Outcome". Psychology & Marketing, 14, 7, 1997.

- Covey, S. R., & Gulledge, K. A., Principle – centered leadership. Journal for Quality and Participation, 1992, July/August.
- Creque, C. A., Organizational culture type and business process orientation congruence in buyer and seller relationships. UMI; Unpublished dissertation, Nova Southeastern University, 2003.
- Daniel R, Denison Stephanie Haaland, Paulo Goeler, Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different From the Rest of the World?, Organizational Dynamics, Vol. 33, No. 1, 2004.
- Davenport, T., Harris, J.G., & Kohli, A.K., How do they know their customer so well? MIT Sloan Management Review, 42. 2001.
- Day, G., & Wensley, R., Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. Journal of Marketing, 52. 1988.
- Denison, D.R., What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. Academy of Management Review, 21(3), 1996.
- Deshpande, R. and Farley, J., "Executive insights: corporate culture and market orientation: comparing Indian and Japanese firms", Journal of International Marketing, Vol. 7 No. 4, 1999.
- Deshpande, Rohit and F. W. Webster, Jr., "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda", Journal of Marketing, 53, 1989.
- Druker, P.F., The practice of management. New York: Harper and Row, 1954.
- Dunn, M.G., Norburn, D., & Birley, S., Corporate culture, organizational climate, and marketing performance. In B. Hartman, & J. Rinquest (Eds.), Proceedings of the Decision Sciences Institute. 1985.
- Dunn, M.G.Birley.s.and Norbuurn, D., "The marketing concept and the smaller firm", Marketing Intelligence and Planning, Vol.4 No.3, 1986.
- Evan, W.M., Organizational theory and organizational effectiveness: An exploratory analysis. In S.L. Spray (Eds.), Organizational effectiveness: Theory – research – utilization. (pp. 15-28). Kent, OH: the Competitive Administration Research Institute, Graduate School of Business Administration, Kent State University, 1976.
- Fang, Y. Y., A meta – analysis of relationships between organizational culture, organizational climate and nurse work outcomes. Unpublished doctoral dissertation, University of Maryland, Baltimore, 2007. Retrieved February 28, 2008, from proQuest Digital Dissertations database (publication No. AAT 3280412).
- Fiol, C. M., Managing culture as a competitive resource: An identity – based view of sustainable competitive advantage. Journal of Management, 17, 1988.
- Freeman, Sarah J. and Kim S. Cameron, "Organizational Downsizing: A Convergence and Reorientation Framework". Organization Science, 4, 1, 1993.
- Frisby, W., Measuring the organizational effectiveness of national sport governing bodies. Canadian Journal of Applied Sport Science, 11, 1986.
- Gagliardi, P., The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework. Organizational Studies, 7, 1986.
- Goodman, E. A., Zammuto, R. F., & Gifford, G. D., The competing values framework: Understanding the impact of organizational culture on the quality of work life. Organizational Developmental Journal, 19 (3), 2001.

- Graves, J.R., Implementation of the marketing concept: An organizational learning perspective. Unpublished doctoral dissertation, The University of Tennessee, Knoxville, 1999.
- Greene, R., Culturally compatible HR strategies, HR Magazine, 33, 1995, p.115-123.
- Harris, S. G., & Mossholder, K. W., The Affective Implications of Perceived Congruence with Culture Dimensions during Organizational Transformation. Journal of Management, 22(4), 1996.
- Hendry, John, "Cultural Theory and Contemporary Management Organization". Human Relations, 52, 5, 1999.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G., Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. Administrative Science Quarterly, 35, 1990.
- Hogan, Suzanne, Daniel Glbert, polly Pearson, H Kerner Smith and Rob Goffee, "Corporate Culture", Journal of Business Strategy, 19, 6, 1998.
- Hunt, S.D., & Morgan, R.M., The comparative advantage theory of competition. Journal of Marketing, 59. 1995.
- Jelineck, M., Smirich, L., & Hirsch, P., Introduction: A code of many colors. Administrative Science Quarterly. 28, 1983.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A., The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. Journal of Management Studies, 42, 2005.
- Joo Jung Xuemei Su Miguel Baeza and Soonkwan Hong, “The effect of organizational culture stemming from national culture towards quality”, The TQM Magazine, Vol. 20 No. 6, 2008
- Kerr, G., Improving the organizational effectiveness in sport organizations. Canadian Journal of Applied Sport Science, 16. 1991.
- Kotler, P., "From sales obsession to marketing effectiveness ", Harvard Business Review, Vol.55, November, 1977
- Kotter, J., What leaders really do? Harvard Business Review, 79, 2001.
- Kurtz, R. S., Organizational culture, decision-making, and integrity: The National park Service and the Exxon Valdez. Public Integrity, 5, 2003.
- Lakos, A., Culture of assessment as a catalyst for organizational culture change in libraries, In J. Stein, M. Kyrillidou, & D. Davis (Eds.), Proceedings of the Fourth Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services: Meaningful measures for emerging realities (pp. 311-319). Washington, DC: Association of Research Libraries, 2002.
- Lamond, D., The Value of Quinn's Competing Values Model in an Australian Context. Journal of Managerial Psychology, 18(1/2), 2003.
- Leisen, B., Lilly, B., & Winsor, R.D., The effects of organizational culture and market orientation on the effectiveness of strategic marketing alliances. Journal of Service Marketing, 16, 2002.
- Marchone, S., & Jenkins, L., Creating infrastructure: The Third leg of the success stool. HR Focus, 6, 1999.
- Md Zabid Abdul Rashid, Murali Sambasivan and Azmawani Abdul Rahman, "The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change", The Leadership & Organization Development Journal, Vol. 25 No. 2, 2004.

- Md. Zabid Abdul Rashid, Murali Sambasivan and Juliana Johari, "The influence of corporate culture and organizational commitment on performance", Journal of Management Development, Vol. 22 No. 8, 2003.
- Mintzberg Henry, "Patterns in Strategy Formation". Management Science, 24, 1978.
- Norburn, D., Birley, s and Dunn, D., "Strategic marketing effectiveness and its relationship to corporate culture", International Studies of Management and Organization, Vol.18, Summer,1988.
- Norburn, D., Birley, S. and Dunn, M.G., ``Strategic marketing effectiveness and its relationship to corporate culture and beliefs: a cross-national study", International Studies of Management & Organization, Vol. XVIII No. 2, 1988.
- Norburn, D., Birley, S., Dunn, M.G. and Payne, A., ``A four nation study of the relationship between marketing effectiveness and business performance", Journal of International Business Studies, Vol. 21, 1990.
- Obinchain, A., Organizational culture and organizational innovation in not-for-profit, private and public institutions of higher education. UMI: Unpublished Dissertations, Nova Southeastern University, 2002.
- Oliver, John E. Jr., "An Instrument for Classifying Organizations", Academy of Management Journal, 25, 1993.
- Oosthuizen, H., ``Marketing effectiveness and its relationship to organizational culture characteristics and output performance: the South African experience", Journal of Studies in Economics and Econometrics, Vol. 16 No. 1, 1992.
- O'Reilly, C., Corporations, culture, and commitment: motivation and social control in organizations. California Management Review, 31(4), 1989.
- Ouchi, W. G., Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge. Reading, MA: Addison – Wesley, 1981.
- Ouchi, William G and A.L. Wilkins, "Organizational Culture". Annual Review of Sociology, 11, 1985.
- Ouchi, William G., "Markets, Bureaucracies and Clans". Administrative Science Quarterly, 25, 1980.
- Parasuraman, A. and Desphande, R., ``The culture context of marketing management", in Belk, R.W. (Eds), AMA Educators Proceedings, Series 50, American Marketing Association, Chicago, IL, 1984.
- Pool, S. W., The Learning Organization: Motivating Employees Through Integrating TQM Philosophy in a Supportive organizational Culture. Leadership & Organizational Development Journal, 21(8), 2000.
- Pool, S.W., “Organisational culture and its relationship between job tension in measuring outcomes among business executives”, Journal of Management Development, Vol. 19 No. 1, 2000.
- Posner, Barry Z., James M. Kouzes and Warren H Schmidt, "Shared Values Make a Difference: An Empirical Test of Corporate Culture". Human Resource Management, 24, 1985.
- Quinn, R. E., & Rohrgaugh, J., A special Model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis, Management Science, 29, 1983.
- Quinn, Robert E. and Kim Cameron, "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence". Management Science, 29, 1, 1983.

- Quinn, Robert E. and Richard H. Hall, "Environments, Organizations and Policymakers: Toward an Integrative Approach". In Richard H. Hall and Robert E. Quinn (Eds.), Organizational Theory and Public Policy. Beverly Hills, CA: Sage, 1983.
- Qureshi, S., "Marketing transformation and the concomitant excellence of private institutions ", Journal of Professional Service Marketing, Vol.4, 1989.
- Rowden, R. W., The strategic role of human resource management in developing a global corporate culture, International Journal of Management, 19, (2), 2002.
- Sandra M. Sanchez-Can˜ izzards, Miguel A ´ angel Ayuso Mun˜oz, and Toma´s Lo´pez-Guzma´n, " Organizational culture and intellectual capital: a new model", Journal of Intellectual Capital, Vol. 8 No. 3, 2007
- Sanja Cizmar, Sanda Weber, Marketing effectiveness of the hotel industry in Croatia, Hospitality Management, 19, 2000
- Sashkin, M., & Fulmer, R., Measuring organizational excellence culture with a validated questionnaire. Paper presented at the meeting of the Academy of Management, San Diego, CA, 1985.
- Schell, M., & Solomon, C., Global culture: Who's the gatekeeper? Workforce, 11, 1997.
- Schlesinger, L. A., & Balzer, R. J., An alternative to buzzword management: The culture – performance link, Personnel, 1985, September.
- Siew Kim Jean Lee and Kelvin Yu, "Corporate culture and organizational performance", Journal of Managerial Psychology, Vol. 19 No. 4, 2004.
- Sin, Y.M. & Tse, C.B., How does marketing effectiveness mediate the effect of organizational culture on business performance? The case of service firms. Journal of Service Marketing, 14. 2000.
- Slater, S.F., Developing a customer value-based theory of the firm. Journal of the Academy of Marketing Science, 25. 1997.
- Smircich, L., Concepts of cultures and organizational analysis. Administrative Science Quarterly, 28, 1983.
- Su-Chao Chang and Ming-Shing Lee, " A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction", The Learning Organization, Vol. 14 No. 2, 2007
- Van der Post, W.Z., de Coning, T.J. and Smit, E.V., "The relationship between organizational culture and financial performance: some South African evidence", South African Journal of Business Management, Vol. 29 No. 1, 1998.
- Van Vianen, A.E.M., "Person-organization fit: the match between newcomers' and recruiters' preferences for organization cultures", Personnel Psychology, Vol. 53 No. 1, 2000.
- Wallach, E., Individuals and organization: The cultural match, Training and Development Journal, Vol. 12, 1983.
- Webster, F.E. Jr., Defining the new marketing concept, Marketing Management, 2, 1994.
- Webster, F.E. Jr., The rediscovery of the marketing concept, Business Horizons, 31. 1988.
- Weick, Karl, "Organizational Culture as a Source of High Reliability". California Management Review, 29, 2, 1987.
- Williamson, Oliver E., "The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes". Journal of Economic Literature, 19, 4, 1981.

- Woodbury, T. J., Building organizational culture: Word by word, Leader to Leader, 39, 2006.
- Woodruff, R.B., Customer value: the next source for competitive advantage. Journal of the Academy of Marketing Science, 25.1997.
- Yarbrough, Larry, "Corporate Culture, Market Orientation and Customer Satisfaction: Interrelationships and Impact of Firm Performance". Unpublished Doctoral Dissertation. University of Arkansas, 1996.
- Yutchman, R.E. & Seashore, S., A system resource approach to organizational effectiveness. American Sociological Review, 32. 1967.

C. Internet:

- Baker, Thomas L. and Jon M. Hawes, "An Empirical Investigation into the Impact of Organizational Culture and Marketing Strategy on Firm Performance". 2001, www.sbaer.uca.edu/docs/proceedingsII/95swa005.txt
- Higgins, J., & Mindrum, C., Using learning to change organizational culture. Chief Learning officer Magazine, 2006. Retrieved from http://clomedia.com/features/2006/August/1512/index.php

ABSTRACT

The Impact of Organizational Culture on Marketing Effectiveness of Pharmaceutical and Clothing Industry Organizations: "A Field Study"

This study aimed to identify the impact of Organizational Culture on Marketing Effectiveness of Pharmaceutical and Clothing Industry Organizations, as the dimensions of organizational culture represented by (clan culture, market culture, dynamic culture, hierarchical culture), while the dimensions of marketing effectiveness represented by (operational efficiency, customer philosophy, customer orientation, the trend towards competitors orientation), and the study sample consisted of workers in the marketing management including staff, managers and heads of departments, and the fact that they are better able to assess the category of marketing effectiveness of such organizations, and the statistical package SPSS was used to test the hypotheses of the study.

The study found that dynamic culture is the prevailing culture in the organizations of the pharmaceutical and clothing industry in Jordan, also found that the level of marketing effectiveness is high, and the study found that the greatest impact of dynamic culture on the marketing effectiveness ,whenever there is a higher degree of dynamic culture contributed to achieve a higher degree of marketing effectiveness, that is, achieving the high level of marketing effectiveness because of the dynamic culture, and also there is an effect of other dimensions of organizational culture, but the effect was less on marketing effectiveness.

And the study recommends the need to focus on the dissemination and promotion of dynamic culture in the pharmaceutical and the clothing industry organizations in Jordan in order to enhance creativity and innovation in order to reach an acceptable level, which improves marketing effectiveness, and work to go more toward competitors and study their marketing and productivity behavior in order to benefit from their experiences and enhance their productive capacities in excess of the capacity of competitors.